

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**TRANSIÇÕES CULTURAIS  
E A DINÂMICA DOS RITOS:  
O CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA  
DE ENERGIA ELÉTRICA PÓS-PRIVATIZAÇÃO**

Autor: Antônio Clodoaldo de Almeida Neto

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Tânia Fisher

SALVADOR, BA

Dezembro, 2000

TRANSIÇÕES CULTURAIS  
E A DINÂMICA DOS RITOS:  
O CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA  
DE ENERGIA ELÉTRICA PÓS-PRIVATIZAÇÃO

ANTÔNIO CLODOALDO DE ALMEIDA NETO

SALVADOR - BAHIA

2000

**ANTÔNIO CLODOALDO DE ALMEIDA NETO**

TRANSIÇÕES CULTURAIS

E A DINÂMICA DOS RITOS:

O CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA

DE ENERGIA ELÉTRICA PÓS-PRIVATIZAÇÃO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da Escola de Administração da  
Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de  
**MESTRE EM ADMIMSTRAÇÃO**

**ORIENTADOR: PROF<sup>a</sup>. DR<sup>a</sup>. TÂNIA FISHER**

SALVADOR - BAHIA

2000

**ANTÔNIO CLODOALDO DE ALMEIDA NETO**

TRANSIÇÕES CULTURAIS

E A DINÂMICA DOS RITOS:

O CASO DE UMA CONCESSIONÁRIA

DE ENERGIA ELÉTRICA PÓS-PRIVATIZAÇÃO

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado da  
Escola de Administração da Universidade Federal  
da Bahia como requisito parcial à obtenção do  
grau de MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO

**BANCA EXAMINADORA**

---

(ORIENTADOR)

---

(COMPONENTE DA BANCA)

---

(COMPONENTE DA BANCA)

**DATA:**

SALVADOR - BAHIA

*Com profunda gratidão aos múltiplos seres que colaboraram na conclusão deste estudo,*

*dedico este trabalho, com suas limitações e simplicidade:*

*aos meus pais, princípios masculino e feminino, mestres primeiros, neste ritual da Vida.*

*Aos outros mestres, professores, parentes, amigos e colegas.*

*Às minhas irmãs.*

*Às estrelas, à noite e ao sol,*

*ao vento, ao silêncio, à voz do coração,*

*aos reinos mineral, vegetal, animal, humano e espiritual,*

*a todos aqueles, que sempre me acompanharam nas dores e alegrias,*

*permitindo-me os aprendizados do existir.*

*Ao amparo do feminino e à sua força, através de Aparecida,*

*Maria e Tânia.*

*Ao futuro, através de Tigo, Lipe, Cainha e Lu...*

*À VIDA, com sua criatividade, magia e mistérios...*

..

## RESUMO

O estudo aborda, na temática da cultura organizacional contemporânea, a questão da privatização das empresas estatais, que, na última década ampliou-se consideravelmente como “solução” para a inserção num mercado cada vez mais crescente e competitivo resultado de uma política de transnacionalização das empresas. Analisa, particularmente, a configuração do espaço organizacional decorrente da privatização, do ponto de vista da transformação cultural, associada aos procedimentos caracterizados enquanto “ritos”.

Ainda que esses processos de mudança organizacional das empresas privatizadas tenham resultado muitas análises, mais estudos dessas mudanças devem ser conduzidos à luz dos estudos da antropologia cultural aplicada às empresas organizacionais e, mais precisamente, dos rituais que decorrem da apropriação do espaço e do tempo, enfoque priorizado nesse trabalho. Para isso, toma-se a *Companhia de Eletricidade da Bahia - COELBA* como estudo de caso, ilustrando as formas de como ao longo do tempo a empresa passou por diferentes gestões, públicas e privadas, mas que no entanto não descaracterizou o seu perfil de prestadora de serviços públicos e, conseqüentemente, de seu aporte social à comunidade.

O percurso do trabalho pontua historicamente o processo de eletrificação no Estado com a criação em 1900 da *Bahia Gaz Eletric*, em 1917 quando a *Cia. Brasileira de Energia Elétrica - CBEE* inicia o processo de expansão da eletrificação no interior do Estado, até 1960 com a constituição da *COELBA*. Nesse período estatal, o mais longo em termos de gestão, analisa-se o processo de implantação do serviço de fornecimento de energia elétrica como bem-social e instrumento de articulação da política estadual,

analisando as estratégias administrativas, até a preparação para o processo de privatização da empresa em 1997. Considera-se vários enfoques conceituais sobre a cultura organizacional e toma-se como indicadores das mudanças culturais os ritos organizacionais na *COELBA* pré e pós-privatização, analisando a série de gestuais sincrônicamente relacionados com a simbólica dos modos de ser e de administrar, requalificando as práticas de trabalho decorrentes de modelos diferentes de gestão no contexto da condição pós-moderna.

Com base nas observações realizadas, a tese argumenta que, através dos ritos de passagem, iniciação e integração que expressam e refletem as mudanças na cultura organizacional, os indicadores que operam e consubstanciam o processo de privatização decorrem do modelo de gestão, da evolução tecnológica e das políticas públicas do Setor Elétrico Nacional, sendo que o modelo de gestão adotado foi o fator mais relevante na alteração e substituição dos ritos organizacionais. Na atualidade a questão se aprofunda, ao tempo em que se abre para novos estudos e abordagens sobre o tema e as transformações vigentes que ainda não permitem uma conclusão fechada a respeito do processo de privatização, que se encontra em pleno ritual de integração.

## **ABSTRACT**

The study approaches, in the thematic of the contemporary culture of the organizations, the subject of the privatization of the governments companies, that, in the last decade it was enlarged considerably as " solution " for the insert in a market more and more growing and competitive result of a politics of transnacionalization of the companies. It analyzes, particularly, the configuration of the organizational space due to the privatization, of the point of view of the cultural transformation, associated to the characterized procedures while "ritual act " .

Although those processes of change organizacional of the privatized companies have result a amount analyses, more studies of those changes should be led to the light of the studies of the applied cultural anthropology to the organizational companies and, more precisely, of the rituals that elapse of the appropriation of the space and of the time, focus prioritized in that study. For that, the Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia - COELBA is taken as case study, illustrating the forms of as along the time the company went by different administrations, public and private, but that however don't uncharacterize its profile of utility of public services and, consequently, of its social contribution to the community.

The course of this study punctuates the electrification process historically in the State of Bahia with the creation in 1900 of the Bahia Gaz Eletric, in 1917 when the Cia. Brasileira de Energia Elétrica - CBEE begins the process of expansion of the rural electrification, up to 1960 with the foundation of COELBA. In that government period, the longest in administration terms, the process of implantation of the service of electric power supply is analyzed as social-benefit and instrument of articulation of the state politics, analyzing the administrative strategies, until the preparation for the process of privatization



of the company in 1997. It is considered several conceptual focuses on the organizational culture and it is taken as indicators of the cultural changes, the ritual act organizational in the COELBA prior and post-privatization, analyzing the series of practices related with the symbolic of the manners of being and of administering, requalifying the current work practices of different models of administration in the context of the post-modern condition.

With base in the accomplished observations, the thesis argues that, through the rite of passage, initiation and integration that express and they reflect the changes in the organizational culture, the indicators that operate and sustain the privatization process elapses of the administration model, of the technological evolution and of the public politics of the National Electric Board, and the administration model adopted it was the most important factor in the alteration and substitution of the organizational rites. At the present time the subject is deepened, at the time in it opens up for new studies and approaches about the theme and the effective transformations that don't still allow a closed conclusion the regarding the privatization process, that is in the middle of the ritual integration .

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 Apresentação da Dissertação .....	12
1.2 Contextualização do Tema.....	14
1.3 Justificativa do Objeto da Pesquisa.....	17
1.4 Identificação do Problema .....	17
<b>2. FUNDAMENTOS E CONCEITOS BÁSICOS</b> .....	19
2.1 Cultura Organizacional – conceito e sentido do termo .....	19
2.2 “As múltiplas faces da Cultura”.....	21
2.3 Redes interpretativas sobre a evolução da “cultura organizacional”: dos autores às “correntes” conceituais .....	25
2.3.1 A visão da cultura enquanto “variável” ou “metáfora”.....	26
2.3.3 A visão do “Puzzle” e o panorama tupiniquim .....	54
2.4 Os ritos na cultura organizacional.....	61
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	69
3.1 Objetivo do Capítulo.....	69
3.2 Definição do Foco do Trabalho: especificação da “Pergunta-Chave” a ser respondida .....	70
3.3 Definição do Escopo da Pesquisa: a organização – Coelba, pós-privatização .....	72
3.4 Sobre a Pesquisa Qualitativa.....	73
3.4.1 Características da pesquisa qualitativa.....	80
3.4.2. Problemas do método qualitativo.....	83
3.4.3 As formas da pesquisa qualitativa.....	87
3.5 Definição da Tipologia: “Estudo de Caso” .....	90
3.6 Enfoque metodológico.....	94
3.7 Coleta de dados:.....	94
3.8 Apresentação dos Dados .....	97
3.9 Análise dos Dados - Conclusão .....	99
<b>4. ESTUDO DE CASO: MUDANÇAS CULTURAIS DA COELBA PÓS-PRIVATIZAÇÃO</b> .....	101
4.1 Contextualizando o momento Pré-Privatização .....	101
4.1.1 Histórico da Coelba: um estudo dos ciclos públicos e privados do percurso da Indústria de Energia Elétrica na Bahia.....	101
4.1.2 - Síntese Evolutiva do Processo de Gestão Organizacional .....	112
4.1.3 Aspectos Comportamentais Pré-Privatização .....	127

4.2 O Processo de Privatização .....	130
4.2.1 Considerações gerais.....	130
4.2.2 O contexto pré-privatização da Coelba .....	134
4.3 A Coelba Pós-Privatização .....	139
4.3.1 Aspectos Estratégicos .....	139
4.3.2 Controle Acionário da Coelba Privatizada.....	142
4.3.3 Um novo padrão na cultura organizacional no contexto de uma Estratégia de Internacionalização.....	143
4.3.4 Novas Estratégias Empresariais .....	149
4.3.5 O Planejamento Estratégico Atual e o “Projeto da Empresa” .....	153
<b>5. A EXPRESSÃO DOS RITUAIS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA COELBA PRÉ E PÓS-PRIVATIZAÇÃO</b> .....	<b>165</b>
5.1 Objetivos do Capítulo .....	165
5.2 Os rituais e a cultura organizacional .....	167
5.3. Os rituais que expressam e refletem a cultura organizacional .....	170
5.4. Origem e Destino das Mudanças Organizacionais Encontradas.....	172
5.5 - Práticas Rituais e Mudanças Organizacionais na Coelba .....	174
5.5.1 Ritos de Passagem .....	174
5.5.2 Ritos de Iniciação.....	177
5.5.3 Ritos de Integração .....	179
5.6 OUTROS RITOS .....	182
5.6.1 Ritos de Motivação .....	182
5.6.2 Ritos de Poder .....	185
5.7 O estado intermediário do rito sem mito.....	190
<b>6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>193</b>
6.1 Considerações finais sobre a “Pergunta-Chave” e a “Hipótese Inicial”.....	194
6.2 Recomendações finais.....	198
<b>ANEXO I</b> .....	<b>199</b>
CINCO MANEIRAS PELAS QUAIS O ESTUDO DE CASO PODE CONTRIBUIR PARA O PENSAMENTO TEÓRICO .....	199
<b>APÊNDICE I</b> .....	<b>200</b>
HISTÓRICO DOS CICLOS DA INDÚSTRIA DE ENERGIA ELÉTRICA NA BAHIA .....	200
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>206</b>
<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</b> .....	<b>213</b>

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Apresentação da Dissertação

A atual política de internacionalização do capital tem provocado múltiplas conseqüências. No Brasil, este processo tem resultado na privatização de ativos públicos, gerando grandes transformações no contexto social e empresarial. Reflexo de políticas correlatas de âmbito internacional, este movimento traz no bojo uma série de desdobramentos na cultura organizacional que merecem ser estudadas e acompanhadas por um enfoque acadêmico, que guarda um certo distanciamento do aspecto “modista” do fenômeno, mais isento e imune às pressões da mídia e da ótica “massificada”, geralmente mais superficial e manipulada.

Este trabalho propõe-se, dentro do enfoque de “Estudo de Caso”, a retratar as mudanças organizacionais mais significativas vividas pela Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – Coelba, na sua “nova” condição de empresa privada, sob domínio de um consórcio formado por parceiros nacionais e internacionais, sob a formatação do modelo brasileiro de privatização.

A mudança organizacional por que passou a Concessionária de Energia Elétrica da Bahia, a Coelba, pós privatização, é o objeto básico deste trabalho. Como empregado da Companhia desde 1982, o autor presenciou vários ciclos organizacionais, com suas especificidades e caracterizações. Dessa forma, coloca-se como “observador participante” deste processo de grandes alterações no modelo e abordagem gerencial da empresa pós-privatizada, buscando adotar um marco teórico analítico de três dimensões sócio-simbólicas da cultura organizacional – os ritos de passagem, iniciação e integração, à

luz dos quais se retratou um percurso evolutivo que explicita a nova postura da empresa, tanto no âmbito estratégico, quanto no operacional.

A análise tem como ponto de partida a cultura organizacional no recorte dos mais recentes estudos que analisam a micro-sociedade de uma empresa à luz da antropologia, onde as organizações expressam e refletem determinados rituais com o objetivo de criar um “elo mágico” entre os empregados, de forma a estabelecer uma ritualidade que operacionalize o modelo de gestão adotado.

Após essa **Introdução**, na qual se faz a apresentação da dissertação, a contextualização do tema e a justificativa do objeto da Pesquisa, serão analisados no *Capítulo 2* os **Fundamentos e Conceitos Básicos** que irão nortear o percurso no âmbito da cultura organizacional e delimitar o referencial teórico, com a caracterização de algumas abordagens conceituais sobre “Cultura organizacional” e de diferentes “rituais” que retratarão a mudança organizacional em foco.

A seguir no *Capítulo 3 - Metodologia*, serão apresentados os instrumentos metodológicos adequados que irão permitir a análise e a função precípua da “Pergunta-Chave” a ser respondida, identificando a tipologia do estudo: um “Estudo de Caso”, e definir o escopo da pesquisa - a comparação da cultura da Coelba pré e pós-privatização.

O *Capítulo 4 – Estudo de Caso: Mudanças Culturais da Coelba Pós-Privatização* é o momento da contextualização da pré-privatização, a partir de um apanhado histórico da Coelba, no qual se evidencia os ciclos públicos e privados do percurso já percorrido pela empresa. Em seguida, serão tecidas considerações contingenciais sobre o Setor Elétrico com a definição das políticas, aparato legal e institucional característicos do período pré-privatização, complementada pela fase de

transição do público para o privado, após o que será examinada a evolução das estratégias empresariais e o impacto na cultura organizacional pós-privatização.

O *Capítulo 5 – A expressão dos rituais na cultura organizacional da Coelba pré e pós privatização* analisa comparativamente os dois momentos à luz dos macro-rituais sócio-simbólicos que refletem e expressam os “ritos” de passagem, iniciação e integração, sendo os mesmos perpassados por dois rituais menores: os ritos de poder e o de motivação

O desenvolvimento deste estudo objetiva evidenciar alguns aspectos significativos que possam servir para uma melhor compreensão do fenômeno da privatização e das mudanças culturais decorrentes. Espera-se que as constatações identificadas neste estudo de caso e configuradas no *Capítulo 6, Conclusão*, possam, de alguma forma, acrescentar dados relevantes para futuras análises do tema apresentado.

## **1.2 Contextualização do Tema**

As grandes transformações ocorridas nos últimos 40 anos, de ordem econômica, política e social, o avanço da ciência, a revolução das comunicações e a eliminação das fronteiras comerciais, caracterizam a III Revolução Industrial, lançando as organizações num ambiente de alto grau de incerteza e instabilidade. Permanecer nesse cenário tornou-se um grande desafio e uma questão de sobrevivência.

Como num passe de mágica, as instituições tiveram que aprender a ser lucrativas e competitivas, com base na eficácia dos processos e na criação de vantagens competitivas. O foco no mercado, cada vez mais segmentado, e a busca da satisfação do cliente são a tônica da administração voltada para a negócios. Consagra-se o modelo descentralizado de gestão, focando a participação do indivíduo e a valorização do trabalho

em equipe.

Essas transformações ambientais verificadas ao longo da história, impactaram mudanças drásticas de postura das organizações, criando novos paradigmas de competição e impondo-lhes pesados desafios de reestruturação em suas relações com o mercado sem fronteiras. Desta forma, as pessoas, as empresas, os governos e a sociedade em geral buscam adequar-se ao novo modelo gestão dos negócios, instalado a partir do processo de globalização da economia.

Este processo reforça o papel das empresas globais e o enfraquecimento do Estado-Nação, realçando uma complexa estrutura onde os conglomerados financeiros supranacionais, motivados pela revolução da telemática neste processo “turbocapitalista”, passam a ter um papel de crescente influência no cenário do poder mundial.

Como pólos de irradiação, países “centrais”, de economia mais estável, como a dos Estados Unidos, Alemanha e Japão, dentre outros, são beneficiados por este novo ciclo capitalista, enquanto que nações como o Brasil não tem vislumbrado com clareza os possíveis efeitos desta nova ordem mundial sobre qualidade do seu desenvolvimento. Mesmo diante das incertezas com relação ao futuro do Estado, o Brasil embarca na globalização sem um amadurecimento ou preparação adequada, assumindo a questão mais pela ótica ideológica que político-econômica, aproximando-se do Neoliberalismo (que dentre outras características tem como elemento fundamental a idéia do Estado Mínimo), seja por imposição externa seja por aculturação das elites políticas..

Buscando atender a este princípio neoliberal foi iniciado o Programa de Privatização Brasileiro visando criar, desenvolver, explorar, viabilizar, testar e implementar mecanismos de privatização das empresas estatais ou controladas

acionariamente pelo governo federal, dentre elas as empresas de energia elétrica, objetivando reduzir ou eliminar a atuação do estado em áreas consideradas "não sociais".

A partir de 1990, o governo brasileiro, em sintonia com o mundo globalizado, "abriu os portos", desmontou as proteções não-tarifárias, reduziu, em programa de quatro anos, as barreiras tarifárias e reescreveu a Lei de Informática, que vedava a presença de capital e tecnologia estrangeiros em importantes segmentos do país.

As repercussões deste projeto de abertura ao capital internacional e de privatização sobre o setor elétrico foram amplas e radicais, aliadas àquelas decorrentes da implantação do Plano Real, instituído em julho de 1994. Este, ao conseguir acabar com a hiperinflação e estabilizar a moeda, promove o fim da ciranda financeira e, conseqüentemente, o "lucro fácil" das empresas, que tiveram que apresentar resultados reais através da redução de custos, melhorias de processos, adequação de seus quadros funcionais, entre outras ações, para permanecerem neste novo cenário.

O Setor Elétrico vem passando por mudanças profundas em várias partes do mundo, que tiveram como principal objetivo remover o regime monopolista preponderante nas décadas de 70 e 80, introduzindo um regime concorrencial.

A indústria da eletricidade estava organizada, segundo um regime monopolista onde uma única empresa atendia mercados regionais cativos, e agora, essa mesma indústria está assentada num regime que gradativamente evoluirá para um livre mercado de energia. A diretriz é de introduzir sinais mercadológicos para que os agentes econômicos estructurem e organizem seus investimentos e seus planos de operação em função das condições econômicas de mercado e não apenas das decisões que venham a surgir no planejamento setorial.



### 1.3 Justificativa do Objeto da Pesquisa

A Coelba, a concessionária de energia elétrica do Estado da Bahia, privatizada em 1997, é um estudo de caso bastante profícuo no contexto das radicais transformações, no setor elétrico nacional, com toda a política de regulação e descentralização em andamento, regulação no âmbito federal a cargo da ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica e estadual, da AGERBA- Agência Estadual de Regulação da Bahia.

O foco deste estudo está direcionado para a questão cultural organizacional, ampliando seu escopo, com a transnacionalização em curso e os efeitos da regulação.

Sendo os estudos de mudanças culturais de interesse de vários pesquisadores, espera-se que as questões abordadas possam servir de referência para uma atuação futura, não apenas no setor elétrico, mas em outros que vivenciam as fusões ou incorporações.

### 1.4 Identificação do Problema

O tema que escolhemos estudar é particularizado: o estudo do caso Coelba, pré privatização, de Jan/1993 a Dez/1995, e pós privatização, de Agosto/1997 a agosto/2000. Uma série de questões surge, então, a partir da venda da Companhia, que será objeto deste estudo, visando a um entendimento maior da questão:

- ⇒ Como caracterizar a “nova” organização Coelba?
- ⇒ Que variáveis utilizar para delinear a nova cultura organizacional de uma empresa agora privada e vinculada a um grupo de atuação multinacional?
- ⇒ Como perceber as mudanças da forma mais objetiva possível, evidenciando os aspectos correlatos mais tangíveis?
- ⇒ Como entender essa dinâmica transformacional e quais seus desdobramentos mais evidentes?

⇒ Como comparar a antiga e a atual empresa, em que se assemelham e em que diferem?

⇒ Como configurar marcos comparativos do contexto cultural antes e depois da privatização?

⇒ Enfim, como explicitar as mudanças ocorridas, distinguindo:

- aquelas decorrentes da evolução tecnológica natural
- outras provenientes das fortes transformações no Setor Elétrico Nacional, a partir da desregulamentação e criação das Agencias Reguladoras a nível Federal e Estadual
- e ainda outras decorrentes do modelo de gestão adotado consequência direta da privatização / internacionalização

Estas questões estarão no eixo central deste trabalho, que se desenvolverá em torno de um marco conceitual, visando uma compreensão mais ampla e objetiva do fenômeno como um todo, a partir do que caracteriza, *de per si*, este estudo de caso.

Para tal, será utilizado um aporte teórico sobre cultura organizacional, configurado através do que se caracteriza como “rituais” ou ritos organizacionais, signos reveladores de um certo padrão de comportamento intra e extra empresarial, no âmbito das relações interpessoais, no modo de administração dos processos e procedimentos produtivos e nos moldes de elaboração, implementação e acompanhamento das estratégias empresariais.

## 2. FUNDAMENTOS E CONCEITOS BÁSICOS

### 2.1 Cultura Organizacional – conceito e sentido do termo

O termo ‘cultura’ é um empréstimo do vocabulário de disciplinas especializadas. O uso do termo aplicado no âmbito das organizações aparece nas primeiras discussões sobre ‘gestão comparativa’, no final da década de 50 e se estrutura até a década de 70, e tratava, sobretudo, dos problemas decorrentes da internacionalização das atividades comerciais e industriais, além da necessidade de intercâmbios constantes entre diferentes culturas .

Dessa forma, tornou fundamental a análise dos processos de gestão adotados nos países que mantinham trocas constantes. Durante esse período, o sucesso econômico do modelo japonês atraiu a atenção das pesquisas organizacionais nos anos 70 e início dos 80. Esse modelo preconizava que a cultura social permite transferir para o interior da empresa os elementos de solidariedade, de paternalismo feudal, de valorização do grupo, de apoio mútuo, de abnegação, de sacrifício pessoal e de ideal coletivo.

Posteriormente, a cultura passou a ser vista como variável interna à organização, ao passar a ser considerada uma entidade social, capaz de produzir suas próprias regras, costumes, hábitos, visões, linguagens, isto é, sua própria ‘cultura’.

Com o advento da crise de petróleo as empresas ocidentais passaram a se transformar em templos dedicados à produtividade. Daí uma “cultura” que valorizasse seu produto, sua imagem, seus campeões e membros em direção à qualidade garantiria a sobrevivência e o sucesso da organização (Peters e Watermann, 1983).

De fato, a tentativa de solução das dificuldades enfrentadas pelos negócios norte-americanos, especialmente com os efeitos prolongados da crise do petróleo,

promoveu o que Smircich e Calas (citada por Aktouf 1994: 44) chamam de um *"deslocamento da perspectiva gerencial americana em direção à imagem da aldeia global, no que concerne à visão do mundo atual: menos etnocentrismo e mais preocupação com o que é feito em outras sociedades"*. As autoras apontam ainda, outras motivações, resumidas por Aktouf:

- ⇒ a preocupação manifesta pelas teorias da organização e da comunicação com os determinantes mentais do comportamento, como os processos de criação de significado;
- ⇒ uma mudança na "racionalidade" com a quebra do paradigma positivista e a busca da explicação subjetiva em contraponto à explicação objetiva.

A partir dessas motivações, Aktouf acrescenta:

- ⇒ fracasso do modelo de administração científica, baseado na divisão/especialização do trabalho, que inibe o potencial humano;
- ⇒ fracasso do modelo das relações humanas (e das motivações), incapaz de efetivar a parceria entre dirigentes e dirigidos;
- ⇒ e, finalmente, corroborando Peters e Waterman (1983), "o desejo de fazer emergir 'campeões' e 'embaixadores' de todos os lados da empresa", para fomentar "em cada um a busca de um ideal em si mesmo, na organização e através da organização" (Aktouf, 1993: 44).

É importante assinalar, também, com apoio em Freitas (1991:XXIV-XXV), o fato de que, face a rápida desconstrução dos padrões culturais tradicionais, decorrentes do desenvolvimento econômico acelerado, ocorrido nos últimos 20 anos, Alvesson indica a emergência do problema da integração social, o qual coloca em pauta a necessidade de aperfeiçoamento dos conteúdos e fundamentos das ideologias. Nesse contexto, a Cultura Organizacional surge como resposta aos crescentes problemas ocasionados por essa tendência desintegradora.

Segundo os estudos de Aktouf, 1994, alguns autores consideram que o termo cultura organizacional aparece com:

- ⇒ uma tenaz visão behaviorista, cujo modelo de cultura considera que os mesmos traços culturais se encontrariam, com algumas pequenas diferenças, tanto nas bem sucedidas empresas japoneses quanto nas americanas.
- ⇒ redução do etnocentrismo americano diante de uma perspectiva americana de atuação e comparação num contexto de ‘aldeia global’ (citando Calas, 1987)
- ⇒ deslocamento do interesse das teorias da organização. e da comunicação para temas mais complexos e profundos dos determinantes mentais do comportamento
- ⇒ maior interesse pela sociedade humana na compreensão dos fenômenos e de suas significações subjetivistas, após um longo apego à explicação objetiva

Segundo ainda Aktouf, vários foram os precursores do estudo do tema “Cultura Organizacional” (Barnard, 1938, Follet, 1964, Selznick, 1957), evidenciando-se consideráveis obras clássicas que marcaram o começo da corrente “cultura de empresa” (Pettigrew, 1979, Weick, 1979, Pascale e Athos, 1981, Ouchi, 1982, Deal e Kennedy, 1982, Peters e Waterman, 1982, Schein, 1989).

Hoje o interesse pelo tema é bastante expressivo, conforme demonstra a quantidade de periódicos e revistas especializadas : *Administrative Science Quarterly*, *Organization Studies*, *International Studies of Management and Organization*, *Revue Française de Gestion*, *Revue Internationale de Gestion*, *Fortune*, *Business Week*.

## **2.2 “As múltiplas faces da Cultura”:**

Inicialmente abordado por antropólogos, sociólogos, etnógrafos, de forma multifacetária, o conceito de “cultura” resvala na psicologia social e migra para o campo da política, da economia, da comunicação e da administração. Na área de administração, o conceito delineia um campo de estudo próprio, com maior ou menor evidência no decorrer do tempo, caracterizando-se como “cultura organizacional”. Por ser um tema aberto e, em

contínua evolução, encontra-se “... numa fase em que a forma se modela conjuntamente, com a elaboração do conteúdo, isto é, se faz uma espécie de *bricolage* de elementos teóricos e empíricos, cuja construção não respeita os limites colocados pelas disciplinas do conhecimento” (Fleury e Fischer, 1992).

Marx e Engels, também, trataram do tema na perspectiva de que toda comunidade humana é submetida a uma dialética fundamental entre 03 sistemas de produção:

- ⇒ de bens materiais (economia, trocas, bens e mercadorias, técnicas, ciências, etc.)
- ⇒ de bens sociais (regulamentos, leis, costumes, normas, etc.)
- ⇒ de bens imateriais (magia, religião, símbolos, crenças, etc.),

Portanto, a **cultura** seria todo este complexo que inclui o saber, as crenças e as artes, não sendo possível separar as idéias e as representações daquilo que constitui a vida social, articulada em torno da maneira como estão distribuídos os *status*, os papéis relativos às diversas situações sociais e as relações de produção estabelecidas em torno das atividades econômicas. Por este processo infra-estrutura e super-estrutura tornam-se interdependentes.

De antemão, Fischer e Mac-Allister (1999) evidenciam as dificuldades de transposição de conceitos de disciplinas de ciências sociais aos estudos organizacionais, que “foram brilhantemente identificados por Guerreiro Ramos (1982), quando fala de transferência inadequada de conceitos; aplicável à utilização do conceito de cultura ao estudo das organizações”. Consideram ainda que, o uso do conceito de cultura em sua concepção originalmente antropológica, tem sido feito por diversos pesquisadores brasileiros em publicações correntes e em eventos nacionais e internacionais.

Este mosaico conceitual tem sido construído, por diversos autores e

especialistas, alguns dos quais serão aqui evidenciados. Contudo, uma parcela significativa daqueles que realizam uma revisão da literatura sobre cultura organizacional relaciona o interesse pelo tema ao milagre japonês e à crise de competitividade da empresa norte-americana, notadamente a partir da década de 80. Como assinala Alvesson (apud Freitas, 1991: XMV), os estudos organizacionais têm sido influenciados ideologicamente pela perspectiva gerencialista, resultando que as pesquisas na área, se devem em parte a necessidade de "respostas a problemas práticos identificados pela gerência".

De fato, Aktouf e outros autores reconhecem a existência de uma **“corrente principal”** ou **“dominante”**(*main stream*), sobre a qual tece várias considerações do tipo:

- conceito de ‘cultura de empresa’ é utilizado de forma abusiva pela ‘corrente principal’ quanto à teoria e aos conceitos fundamentais da antropologia e da própria realidade das empresas...
- É uma visão estreitamente funcionalista e instrumental da cultura. Para ela, toda empresa pode ter ou ser uma “cultura”... diagnosticável, reconhecível, transformada, manipulada e mudada. Pode até ser criada por líderes, campeões, heróis e modelos, que lhe imprimem valores e símbolos.
- Muitas destas definições de *Cultura de Empresa* utiliza o termo cultura de forma restritiva e abusiva, via de regra vinculado aos elementos sociais, administrativos e técnicos próprios de uma dada empresa, de um setor específico, em uma época determinada (na verdade hoje denominados de fatores ‘contingentes’)
- Esta corrente reveste os dirigentes de um orgulho de se verem criando ou manipulando a cultura (Apud d’Irbane, 1986). Embora os dirigentes tenham um papel importante na construção da realidade organizacional, não deve ser confundido como capaz de fabricar mitos, símbolos e sistemas de representação.
- O que tenta fazer a corrente ‘cultura de empresa’, em suma, é saber como ‘fazer passar as idéias da cabeça dos dirigentes para a cabeça dos empregados’. Realmente, o enfoque denominado gerencialista encerra um tipo de "construção teórica" voltada ao desenvolvimento de formas de gestão que buscam o incremento da eficácia ou do desempenho das organizações.

Segundo Linton<sup>1</sup>, 1945, cultura é a configuração de condutas aprendidas. É o resultado de um comportamento cujos componentes são compartilhados e transmitidos

pelos membros de uma sociedade.

Para Rocher<sup>2</sup>, 1969, é um conjunto de modos de pensar, de sentir, e de agir, mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e sendo partilhados por uma pluralidade de pessoas, servem, de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica, para integrar estas pessoas numa coletividade

Conforme Sainsaulieu<sup>3</sup>, 1983, a cultura é atingida na medida em que os membros da coletividade percebem sua identidade comum, chegando ao ponto de assumir como pessoal o interesse coletivo.

Dentre os autores referenciais nessa área de conhecimento, encontra-se Edgard Schein<sup>4</sup>, para o qual “cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.” (Apud Fleury e Fischer, 1992). Para ele, a cultura de uma organização pode ser apreendida em vários níveis:

- *dos artefatos visíveis*: o ambiente construído, arquitetura, layout, a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamentos visíveis, documentos públicos: cartas, mapas.
- *dos valores que governam o comportamento das pessoas*:... expressam idealizações ou racionalizações, ficando geralmente escondidas ou inconscientes as razões subjacentes ao comportamentos;
- *dos pressupostos inconscientes*: valores compartilhados pelo grupo que conduzem a comportamentos adequados a solução de problemas (*taken for granted*) são gradualmente transformados em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são.

---

<sup>1</sup> Apud Aktouf, 1994

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> Que defende uma postura clínica em relação ao estudo dos fenômenos culturais e não etnográfica (vide citações em Fleury e Fischer, 1992).



Por outro lado, quando se faz um recorte antropológico, o conceito de cultura se apresenta uma gama variada de aspectos, tais como, um fato social global; a interdependência entre história e estrutura; a dialética entre vida econômica, social e simbólica; enfim um conjunto abrangente de diversidades ou diferenças; de representações coletivas interligando materialidade e imaterialidade; ou seja, um conjunto fundado em elementos universais, como o mito.

As definições do termo “cultura organizacional” acompanham a multidiversidade e a transdisciplinariedade pós-moderna., na configuração de novos espaços e olhares.

### **2.3 Redes<sup>5</sup> interpretativas sobre a evolução da “cultura organizacional”: dos autores às “correntes” conceituais**

É no cenário multiconceitual que se instala os diversos recortes interpretativos, ou as **redes conceituais** (sistemas cognitivos-epistemológicos que embora interativos se alternam dinamicamente em evidência, conforme o contexto e sua evolução), constituindo não só um quadro de “profusão conceitual”, mas, um “jogo de poder”.

Conforme Freitas, 1991, autores das diferentes tendências verteram uma grande quantidade de estudos e publicações, fundamentados em diversas correntes da Antropologia (Cognitiva, Simbólica e Estrutural), buscando estabelecer os denominadores comuns e, respectivos, pontos fortes e fracos.

Dessa forma, a nossa análise se desloca para alguns estudos sobre a conformação do conceito de cultura organizacional em “correntes” ou “tendências”.

---

<sup>5</sup> No sentido que empresta os novos conhecimentos da física quântica e da teoria da complexidade

### 2.3.1 A visão da cultura enquanto “variável” ou “metáfora”

Dentre os diversos deslocamentos indicados, que colocam os estudos de cultura organizacional no campo da gestão moderna, apontam dois tipos de movimentos, evidenciados por Smircich e Calas, em 1987, (Apud Aktouf, 1993: 42-43), os quais, ao promoverem o vínculo entre cultura e gestão, determinaram dois modos de ver a cultura, ou seja, como algo que a organização tem (*variável*) ou como algo que a organização é (*metáfora*).

Estes aspectos indicam, ainda, uma aproximação, conforme declara Siqueira (1996: 113), com os pressupostos da Teoria Contingencial, segundo qual a interdependência entre organizações e meio ambiente, condiciona o sucesso das primeiras ao desenvolvimento de estrutura adaptadas ao segundo, e se constituem, em antecedentes do enfoque cultural.

A revisão bibliográfica elaborado por Linda Smircich (1983) sobre os estudos organizacionais na área da cultura, a partir da combinação dos vários pressupostos teóricos, reúne diversas tendências com base nas concepções de diversos autores que tratam sobre 'organização', 'cultura' e 'natureza humana'. Assim, os autores tendem, de acordo com Smircich, a enxergar a cultura organizacional como uma metáfora ou como uma variável.

Como *variável*, a cultura da organização é estudada segundo o enfoque sistêmico, podendo ser analisada como parte do ambiente em que se insere a organização ou como o resultado do desempenho e representações dos indivíduos que integram a organização. O objetivo dessa abordagem é, conforme indica Fleury (1987: 10) "claramente normativo" e busca realizar diagnósticos que subsidiem a elaboração de estratégias de ação. Fleury (1987) considera ainda que estes estudos apresentam uma visão da organização como máquina e, portanto instrumental, ou como um organismo e,

portanto, adaptativa.

Como *metáfora*, a cultura é entendida como um recurso epistemológico favorecendo o estudo das organizações como um fenômeno social. A organização é concebida como uma "forma expressiva de manifestação da consciência humana" (Fleury 1987: 11).

A estas duas maneiras de considerar a cultura, Smircich articula cinco áreas básicas no campo dos estudos de cultura organizacional:

- ⇒ No primeiro grupo (*variável*), ter-se-ia os trabalhos que enfatizam Administração Comparativa (across societies) e Cultura Corporativa;
- ⇒ No segundo grupo (*metáfora*), enquadram-se os trabalhos cujos temas são: Cognição Organizacional, Simbolismo Organizacional e Processos Inconscientes e Organização

Embora deva-se considerar a observação de Freitas (1991: 4) quanto à bibliografia norte-americana da década de 80, que considera essas duas tendências gerais, "mais complementares que antagônicas", pois ambas assumem "a perspectiva da alta administração" (...), "inexistindo questionamentos ou justificativas para a escolha desta perspectiva", que é "simplesmente naturalizada", continuamos com a abordagem de Smircich (1983).

#### 2.3.1.1 A organização tem cultura

As organizações são concebidas como entidades sociais que produzem bens e serviços e, também, artefatos culturais diversos, como rituais, lendas, mitos, estórias e cerimônias. As pesquisas realizadas baseiam-se, geralmente, na Teoria dos Sistemas, e é nesta corrente que se concentra o maior volume de trabalhos, especialmente aqueles relacionados aos aspectos da mudança e do desenvolvimento organizacionais.

Nesta perspectiva, enquadram-se dois tipos de pesquisa:

- ⇒ *Administração Comparativa* que trata do contexto cultural mais amplo e sua influência sobre os membros da organização, e articula uma espécie de transposição para o universo da organização, estruturando suas atividades com base naquilo que foi transposto; e
- ⇒ *Cultura Corporativa* com enfoque sobre a cultura, enquanto variável interna e as organizações como entidades sociais que produzem bens e serviços e artefatos culturais diversos, tais como: rituais, lendas, mitos, estórias e cerimônias. A maior parte dos estudos estão nessa área são fundados na Teoria dos Sistemas, especialmente aqueles relacionados aos aspectos da mudança e do desenvolvimento organizacionais.

Estas duas correntes tem pontos comuns, visto que ambas comportam o paradigma funcionalista, a organização é vista como um organismo (na primeira concepção, a cultura é parte do ambiente externo da organização; na segunda, ela é o resultado de uma "ordenação" humana); organização e cultura são abordadas através do estudo de modelos de relacionamentos dentro e fora das fronteiras organizacionais, sendo fundamental e subjacente a busca de controle organizacional.

Situa-se aqui os trabalhos de William Ouchi (*Teoria Z*, 1981); Deal e Kennedy (*Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life*, 1982); Peters e Waterman (*Vencendo a Crise*, 1982) que podem ser considerados os mais característicos. Os estudos realizados, por Ouchi e Peters Waterman, com maior ou menor ênfase, indicam a importância da cultura organizacional ou nacional no que se refere ao sucesso empresarial.

Ouchi considera a possibilidade de aplicação da administração japonesa ao ambiente americano, pela similaridade subjacente entre as funções nas empresas dos dois países, sugerindo que "algumas das características essenciais das empresas japonesas devem ser transferíveis" (1985: VIII). Justifica esse aprendizado como necessário, já que a questão central para a empresa norte-americana será responder ao fato de que "os japoneses sabem administrar melhor do que" [eles].

A base da Teoria Z, por ele desenvolvida, sugere que os trabalhadores

envolvidos são a chave para o aumento de produtividade e, portanto, o que os americanos têm a aprender com os japoneses é como dirigir e organizar as pessoas no trabalho, de tal modo que elas possam trabalhar mais efetivamente em conjunto. Essa teoria sugere que a produtividade pode ser obtida pela coordenação dos esforços individuais, oferecendo aos empregados os incentivos necessários a uma visão cooperativa. A **primeira lição da Teoria Z é confiança**. Ouchi refere-se à disposição dos empregados de fazerem sacrifícios. Disposição que existe na empresa japonesa porque as práticas gerenciais inspiram confiança, pois sabe-se que os sacrifícios serão sempre recompensados no futuro. Existe ainda, o fato de que o estilo de administração e a forma organizacional são, apenas, um aspecto da organização de uma sociedade. Como assinala Aktouf,

"é sobretudo após Ouchi (1981) e Peters e Waterman (1982), que se começa a considerar a empresa como uma entidade social e, como tal, uma entidade capaz de segregar suas próprias regras, costumes, hábitos, visões, linguagens: em resumo, capaz de produzir sua própria 'cultura', diferenciando-se das outras empresas, mesmo quando todas elas pertencessem a uma mesma cultura global". (1993: 42)

Em geral, os estudos realizados sob esse enfoque descrevem os elementos significadores constitutivos da cultura organizacional, dentre os quais destacam-se os **valores** que definem o que é importante para a organização atingir o sucesso. Essas pesquisas revelam, também que "a filosofia básica de uma empresa influi muito mais sobre suas realizações do que seus recursos econômicos ou tecnológicos".

Em resumo, observa-se, nesses estudos, que a definição de alguns poucos valores, constantemente enfatizados (a importância do consumidor/cliente; padrão de desempenho excelente; qualidade e inovação; importância da motivação dos empregados/colaboradores), constituem mensagens tradicionais e gerais o suficiente para não sofrerem alterações.

Outros subprodutos são desenvolvidos no processo de consolidação dos valores.

- a. **Crenças e pressupostos**, como outros elementos da cultura organizacional, têm sido usados praticamente como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização.
- b. **Ritos, rituais e cerimônias**, são vistos por Deal e Kennedy (1982) como tendo um papel muito importante para tornar expressiva a cultura, por assegurarem um significado às atividades “mundanas”.
- c. **Estórias e mitos** são outros elementos estudados nas culturas organizacionais, referindo-se, as primeiras, a relatos de experiências vividas, enquanto os mitos cristalizam interpretações de valores, não sendo fundamentados em fatos específicos.
- d. **Tabus**, que seriam um outro aspecto da cultura, pois têm o papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições e colocando em evidência o aspecto disciplinar da cultura, são pouco abordados. Deal e Kennedy (1982), referem-se a eles como rituais que não funcionam.
- e. **Heróis** são fartamente destacados, sendo comum a relação direta entre organizações de sucesso e seus heróis. Tanto Deal e Kennedy (1982), quanto Peters e Waterman (1982) dedicam longas descrições aos grandes líderes. Enquanto para os primeiros, os heróis personificam os valores e condensam a força da organização, os segundo relatam vários exemplos sobre como são criados os campeões, consagrados em concursos e estórias. De acordo com esses autores, para manter as posições campeãs, há apenas um único, porém difícil truque "socializar os administradores de modo que acreditem firmemente que são destinados a ser campeões, mas mantendo, ao mesmo tempo, um controle bem sólido no que realmente importa" (1982: 231).

Segundo sugere Aktouf (1993: 43), é possível estabelecer um "amplo denominador comum" entre os diversos e mais importantes autores dessa vertente, que ele denomina de "**corrente predominante**", na qual inclui-se, além dos já citados, Edgar Schein (1985). Conforme ele cita:

"Uma cultura de empresa seria um conjunto de evidências ou um conjunto de postulados compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Seria um *cimento* que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra sentimento de identidade entre seus membros. Seria também um *sistema de representações e de valores compartilhados* que faz com que, cada um, na empresa, tenha a uma visão comum do que é a organização, um comprometimento do pessoal em relação a uma entidade unificadora; a empresa é, em suma, concebida como um *cimento social*, um sistema de crenças, de valores e

normas que constituem modelos de comportamento, um conjunto de símbolos, de significados e de objetivos compartilhados".

Uma questão crucial, apontada por Aktouf (1993: 45), diz respeito à relação com a construção de uma **identidade coletiva**. Para ele, nenhuma cultura é possível sem que ocorra identificação dos atores sociais com seus pares, com locais de socialização reconhecidos como tais e sem a interiorização desta situação enquanto criadora do que são, ou pensam ser, os membros da coletividade. Este estado de cultura é atingido na medida em que, os membros de uma coletividade percebem sua identidade comum, assumindo como pessoal o interesse coletivo. Trata-se tanto de signos, símbolos e valores, quanto de culturas transmitidas e de reconhecimento outorgado ou obtido nas relações de troca.

Conquanto o movimento da cultura organizacional comporte inegável aspecto participativo, novo no gênero, não coloca uma destinação no aspecto relativo a alienação e a dominação social, apenas apresenta esses aspectos reconfigurados.

Outra questão que se coloca é quanto aos valores e identidades teleguiados, talvez pré-fabricados, impostos por desejo dos dirigentes, e se os mesmos podem ser portadores e criadores de cultura convergente? Portanto, como é possível incentivar uma aprovação ao desempenho sustentado (pois foi sempre esse o problema) através de uma adesão prévia (que se quer espontânea e natural) a valores e a uma identidade totalmente pré-construídas e confiadas a heróis semeadores explicitamente investidos deste papel? Deal e Kennedy, 1982; Peters e Wateman, 1982, apresentam numerosos casos e indicadores para (pré) fabricar uma boa ou uma cultura de empresa forte. Já Schein (1985) nos dá a receita como os dirigentes tentam favorecer, criar ou mudar uma cultura.

Mesmo admitindo que a cultura é construída por meio de interação, e que os gerentes têm um papel no estabelecimento das condições dessa interação, existe um

aspecto de manipulação nesta situação, indicando que a cultura pode ser *alguma coisa* diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos; diferente da relação dos indivíduos com suas condições de existência.

Os estudos de Schein e Hofstede apresentam as relações entre gestão e cultura em direções distintas. Schein enfatiza a existência de culturas organizacionais diferentes e o papel, também diferenciado, que o fundador (herói) desempenha na moldagem da cultura. Por outro lado, Hofstede destaca a importância da cultura nacional e dos valores organizacionais na forma de administrar.

Schein advoga que são os pressupostos básicos e não os valores, os pontos centrais de uma cultura, nessa perspectiva percebe-se, uma certa preocupação que ultrapassa os comportamentos observáveis e os valores que podem ser justificados conscientemente.

#### 2.3.1.2 A organização é cultura

Para os defensores desta posição, a cultura promove uma visão da organização como forma expressiva e manifesta da consciência humana. As organizações são entendidas e analisadas como aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos. A busca é orientada pela exploração do fenômeno organizacional como uma experiência subjetiva, no qual se investigam os modelos que tornam possível a atividade organizada. Essas correntes são:

- a) os pesquisadores que partilham a *Perspectiva Cognitiva* buscam determinar quais são as regras e descobrir como os membros de uma determinada cultura vêem e descrevem seu mundo. Sugerem a cultura como um *master contract*, que inclui a auto-imagem da organização, bem como as regras constitutivas e reguladoras que organizam as crenças e ações à luz desta auto-imagem.
- b) a *Perspectiva Simbólica*, aplicada à análise organizacional, procura investigar o modelo do discurso simbólico no qual é necessário interpretar, ler ou decifrar a organização. O foco principal está em saber de que forma a experiência se torna significativa.



- c) as *Perspectivas Estrutural e Psicodinâmica*, as formas de organizações e práticas organizacionais são entendidas como projeção dos processos inconscientes e são analisadas como referência ao "jogo" (interplay) entre processos fora da consciência e suas manifestações.

As três últimas perspectivas ressaltam alguns pontos que se interligam formando um tecido organizacional, através do qual o mundo social e organizacional são modelos de relacionamentos simbólicos e com significados sustentados e permeados pelo processo contínuo de interação humana, donde conclui-se que:

- ⇒ uso da idéia de cultura como um artifício epistemológico para estruturar o estudo das organizações como fenômeno social;
- ⇒ visão da cultura como uma metáfora, considerando a organização como uma forma particular de expressão humana e,
- ⇒ dar ao mundo social um status menos concreto, não o assumindo como tendo um objetivo e existência independentes, que se impõem por si mesmo ao ser humano.

Pode-se observar uma neutralidade que é comum às diversas linhas de análise, o que elimina a hipótese de politizar o conceito de cultura organizacional, não apenas no âmbito restrito das organizações, mas também no tipo de sociedade em que ela é gerada. Esta neutralidade de que os estudos sobre cultura se reveste, oculta os objetivos a que ela se propõe, as funções que ela preenche e a quem ela serve. Portanto, torna-se evidente a convergência de interesses entre a organização e seus membros, com o pressuposto de que ambos partilham, também, os mesmos objetivos e resultados.

#### 2.3.1.3 A organização é símbolo

Existe uma quantidade expressiva de autores, abordagens teóricas e experiências práticas neste campo multi e transdisciplinar. **Em se tratando da análise da “organização enquanto metáfora”, o simbolismo será o recorte metodológico desta dissertação.**

Uma das referências iniciais foi o livro *Organizational Symbolism*, de 1989,

editado por Barry A. Turner, que é constituído pela compilação de 19 artigos sobre o tema, trata da evolução histórica dessa perspectiva da cultura organizacional, evidenciando os diversos grupos, conferências e estudos sobre o assunto. Os temas são transdisciplinares e analisa: liderança, estilo organizacional, estética, poder, ética, ideologia, cultura, treinamento cultural dos gestores, dominação e flerte.

O primeiro encontro internacional da Standing Conference on Organizational Symbolism - SCOS, realizado na Exeter University, UK, junho 1982, reuniu diversos pesquisadores da área, e promoveu o surgimento de um grupo de estudos do EGOS (European Group of Organization Studies), embora não tenha delimitado o conceito de Simbolismo Organizacional, publicou o seguinte manifesto:

“Nosso ponto de partida é o entendimento de que uma organização é uma realidade cultural, e ainda, simbólica, no processo de vida dos seus membros. Entende-se que existem categorias e discurso apropriados para o estudo da cultura organizacional. Por conseguinte, organizações podem ser vistas em termos de seus **rituais, tradições, cerimoniais e mitos, os seus cultos e clãs, seus estilos, símbolos e identidades culturais**, e assim por diante. As possibilidades são tão ricas e várias como as culturas o são, incluindo o trabalho de muitas pessoas em múltiplas disciplinas como psicanálise, psicologia, sociologia, antropologia, artes, teatro, literatura e administração que, em muito, potencialmente, podem contribuir, **tanto mais quanto seus trabalhos sejam contratados no estudo organizacional**”. (I SCOS – Lund, Sweden, 26 – 30 junho, 1984)

Para Turner, o ponto fundamental dessa corrente está nos aspectos simbólicos, isto é qualitativo, dos relacionamentos humanos, na influência das características superiores na condução das organizações.

O termo *símbolo*, etimologicamente vem de *sumballein*, isto é *atar junto*, significando sinal, lembrança, recordação - “Alguma coisa, na qual e através da qual nós reconhecemos alguém que já nos conhece. O outro fragmento que tem sido procurado no sentido de completar e fazer inteira nossa vida fragmentada” (Gadamer, 1986, apud Turner).

Quanto ao Simbolismo Organizacional, o termo comporta uma certa ambigüidade, uma vez que se apropria de elementos analíticos reconfigurados da antropologia, tais como: *the sensuous*, os mitos, a estética, a feição cultural da organização, dentre outros.

Questionou-se muito o papel do mito na sociedade moderna e se ele não é um refúgio, um retrocesso, em lugar de um avanço. Nesse sentido, Turner apropria-se com bastante rigor de algumas referências. Considerando que, existem autores que discordam dos mitos em nossas vidas (citando Elias, 1989), e outros que consideram que a vida social gira ao redor de um sistema mítico (citando MacIver, 1947), acentuando diferentes pontos de vista quanto ao tema. Segundo Ebers, 1985 (apud Turner) os aspectos simbólicos das organizações são conhecidos, mas não plenamente reconhecidos ainda, existindo um certo romantismo nesta busca simbólica.

O que se observa, mais especificamente, nesta ótica simbolista, entretanto, é que uma organização não é um computador, uma máquina racional com autoridade, constituída de informações que entram e saem, apenas. É, principalmente, uma criação humana e, portanto, todos os aspectos da vida e pensamentos humanos podem potencialmente serem evidenciados no decorrer das suas atividades e manifestações.

A cultura ocidental é caracterizada por uma racionalidade técnica que inibe a emergência de outras abordagens no estudo das organizações. Neste sentido, alguns autores vêem neste limite uma oportunidade e um desafio, enquanto forma de revisar e reconstituir o entendimento do mundo em que vivemos. Especialistas em ciências sociais, por exemplo, nos últimos anos têm chamado atenção para a limitação dos métodos quantitativos (Morrison e Henkel 1970, Kriz 1988, Gherardi e Turner 1988, apud Turner). Gradativamente a ciência tem se dedicado ao estudo dos símbolos e ações simbólicas, seja

no âmbito das organizações, seja nos grupos sociais

Um símbolo organizacional pode ter múltiplas implicações, dentro e fora das organizações, às vezes envolvendo idéias opostas (Czarniawska – Joerges 1988, apud Turner). Um emblema ou metáfora que carrega conotações, por exemplo, de continuidade e comunidade dentro de uma organização, pode, sob certas circunstâncias, ser reinterpretado ou desdobrado de forma a conter inovações individualistas.

No entanto, se nos aproximamos da teoria antropológica de Malinowski, (1975) temos a técnica de “observação participante” como fundamento metodológico de nossa investigação, ou que ... “é a obtenção e a utilização de meios (mitos, ritos, slogans, cerimônias, etc.) susceptíveis de favorecer a emergência de um sentimento coletivo de identificação e de auto-organização do sentido do trabalho”.

Por seu lado, Cavedon (2000), cita Morgan (1996) e Thévenet (1991) como alguns dos autores que defendem a impraticabilidade de se mudar a cultura de forma mecanicista.

Esse fato, ou a teoria segundo a qual se pode, ou não, mudar a cultura de um determinado sistema organizacional, será o objeto essencial do percurso desse estudo de caso, uma vez que analisaremos a implantação de um novo modelo de gestão e suas conseqüências sobre a cultura organizacional na Coelba, concessionária estatal de eletricidade da Bahia recentemente privatizada, e que atualmente é administrada por uma empresa de controle espanhol com atuação transnacional.

Aktouf (1994) denominou de “visão behaviorista”, a um certo consenso entre estudiosos, que relaciona a cultura organizacional ao condicionamento dos participantes de uma determinada organização no que diz respeito às ações e comportamentos socialmente

aceitos pela mesma. Para ele, “cultura” significa identificação dos atores sociais com seus pares, com locais de socialização reconhecidos como tais e com a interiorização desta situação pelos membros da coletividade. A cultura faz agir, no sentido de que ela mobiliza, cria solidariedade e ‘dirige’, pois adequa comportamentos. Sendo, portanto, um conjunto complexo, heterogêneo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. Assim, para Aktouf, a cultura **“é um complexo coletivo feito de ‘representações mentais’ que ligam o imaterial e o material”**<sup>6</sup>. E mais:

*É um movimento dialético inevitável entre atividade econômica, vida social e vida simbólica em que a infra-estrutura (os fundamentos) sustenta e impregna as superestruturas (idéias, ideologias, conhecimentos, crenças etc.)...É organizada, sustentada e mantida por elementos constitutivos indispensáveis e universais, em especial pelo mito..*

Para Morgan, no seu clássico *Imagens da Organização* (1996), o conjunto de situações organizacionais é compreendido através de metáforas-chave<sup>7</sup> ilustrativas, sendo mais “uma forma de pensar” do que como uma aplicação mecanicista de um conjunto de referenciais analíticos claramente definidos.

O autor considera, ainda que “velha”, a metáfora da agricultura como de grande relevância para o entendimento das organizações, e que a organização é em si mesma um fenômeno cultural variável de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade; com padrões de cultura corporativa e de subculturas entre e dentro das organizações.

Na sua contextualização teórica, Cavedon (2000), cita dois autores brasileiros: Freitas (1997 b), defendendo a idéia de que a cultura organizacional está atrelada à de um *projeto*, ao qual os membros de uma organização devem aderir ou não, sendo a referência

---

<sup>6</sup> O negrito é nosso

<sup>7</sup> Um perfil evolutivo das visões sobre as organizações, como: Máquinas; Organismos; Cérebros; Sistemas Políticos; Prisões Psíquicas; Fluxo e Transformação; Instrumentos de Dominação e como Culturas, que é a

que irá dizer quais os comportamentos e ações que darão suporte a esse projeto, definindo, por conseguinte, o que é exemplaridade, o que é desvio social, dentro do contexto organizacional.

Wood Jr.,1997 (apud Cavedon), por seu lado, considera que a cultura organizacional está relacionada com valores, crenças, atitudes, comportamentos que transparecem na forma como os negócios são realizados. Portanto, a cultura seria os procedimentos adotados para atingir os objetivos traçados no planejamento **estratégico**<sup>8</sup>, determinando o que é importante e o que não é para os executivos, delimitando os focos de atenção e influência.

Cavedon recorre ainda a Luppi (1995) para consolidar sua visão de cultura, aportando uma visão mais orgânica e menos mecanicista sobre o tema. Este autor considera a cultura como um sistema e, portanto, não se constrói. “Assim como um ser vivo: nasce, cresce e morre (...) Tem uma direção própria, possui um grau de flexibilidade e de plasticidade interna, sem limites claramente estabelecidos (...) Poderíamos pensar, que devido a essa flexibilidade, seria fácil mudar uma cultura. No entanto, isso não é possível, uma vez que a cultura é resultados das relações interpessoais, só através da reconfiguração de novas situações seria possível uma alteração no seu ritmo sistêmico.

Nesse percurso, Cavedon cita Motta (1995), para o qual a cultura é sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida.

Também para Morgan a cultura é fruto de processo contínuo de representação,

---

imagem metafórica que estamos considerando neste estudo.

<sup>8</sup> O negrito é nosso, por entendermos significativa a correlação entre cultura e estratégia, como será aprofundado no capítulo 4, onde, através da evolução das estratégias empresariais da Coelba, se busca revelar aspectos do desenvolvimento da cultura organizacional, no decorrer do tempo. Para maiores detalhes sobre

sendo significativo o caráter interpretativo a ser dado para o conhecimento de uma dada cultura organizacional. Vide afirmação seguinte:

Já foi sugerido como é possível entender conceitos organizacionais corriqueiros, regras e procedimentos como **esquemas interpretativos** através dos quais se constrói e é dado sentido à realidade organizacional. Igualmente é possível compreender a maneira pela qual uma organização dá sentido ao seu ambiente como um processo de reinterpretação social. **As organizações escolhem e estruturam o seu ambiente através de um conjunto de decisões interpretativas**<sup>9</sup>. O conhecimento que têm e as relações com o ambiente são extensão da sua cultura, desde que se chegue a saber e a compreender o ambiente a partir dos sistemas de crenças que guiam as interpretações e as ações. Essa descoberta induziu o antropólogo Gregory Bateson a sugerir que mente e natureza são gêmeas uma da outra: a natureza torna-se visível através da cultura. A compreensão da natureza é cultural.

Aktouf, considera que quando se trata de experiências isoladas ou específicas de algumas organizações, é preferível falar de *visões, ou de representações*<sup>10</sup>, dado a abrangência do conceito de cultura. Para ele, a cultura é construída por meio de **interações**, nesse sentido o papel desempenhado pelos gerentes é de fundamental importância. Nessa perspectiva percebe-se no “âmbito da cultura” um certo grau de manipulação que afasta o termo de uma semelhança com qualquer fenômeno espontâneo e subjetivo, experienciado e experienciável.

Fleury (in Fleury & Fischer, 1989, 22), concebe a cultura organizacional “como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos. Esse conjunto capaz de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, pode estabelecer um elo de comunicação e consenso, mas pode, também, ocultar e instrumentalizar as relações de dominação”.

---

esta correlação, vide a dissertação de mestrado de Mota (1999).

<sup>9</sup> O negrito é nosso

<sup>10</sup> Neste sentido, a tese de doutorado de Neusa Cavedon, faz uma leitura da cultura organizacional através das representações sociais, via falas e ritos, associando-as ao saber antropológico e à etnografia, “em busca do imponderável da vida real”, cujo caminho servirá de referência para esta dissertação, conforme detalhamento no capítulo 5.

A partir dos conceitos do simbolismo, das noções de ‘representações sociais’ e do contexto antropológico, Cavedon (2000, 33), assim define cultura organizacional :

“... a rede de significações que circula dentro e fora do espaço organizacional, sendo simultaneamente ambíguas, contraditórias, complementares, díspares e análogas, implicando ressemantizações que revelam a homogeneidade e a heterogeneidade organizacional”. [...]“... entendo haver uma representação comum que dá o contorno de cada instituição, ... pois o sócio-cultural se constrói a partir das interações entre as diferentes subjetividades, sendo sua a compreensão viável a partir do acionamento de múltiplo saberes”.

O conjunto sistêmico dos diferentes conceitos e definições, deságua no conceito de “redes de significações” que será adotado nesta monografia, mas é ainda importante ressaltar uma outra abordagem que ‘resignifica’ as diversas correntes da ‘cultura organizacional’, entendendo a dinâmica conceitual – metaforicamente, uma ‘guerra epistemológica e/ou metodológica’ - à luz do jogo de poder. Portanto, uma perspectiva política – de dominação cultural – no campo do estudo e do saber caracterizado como cultura organizacional.

### ***2.3.2 A visada do “jogo de poder”***

Martin e Frost (1996), no artigo do *Handbook of Organizational Studies*, descrevem as pesquisas nessa área, semelhante a uma luta pelo domínio intelectual entre proponentes das várias teorias, preferências metodológicas, epistemologias e orientações políticas (e cita Burrell e Morgan, 1979; Kuhn, 1970), utilizando como metáfora os jogos de guerra, mais especificamente, o jogo infantil do *Rei da Montanha*.

O jogo do Rei da Montanha apresenta vários atributos, que o tornam uma excelente metáfora para nossos fins. Em primeiro lugar, alguns dos parceiros preferem não jogar o jogo com os outros e constroem seus próprios castelos na areia. Isso nos permite descrever contribuições individuais para a literatura, como por exemplo, os defensores de um determinado ponto de vista que citam somente trabalhos que adotam sua própria visão, ignorando ou marginalizando as demais perspectivas competidoras (embora as próprias estratégias individuais possam ser interpretadas como lance do jogo pelo domínio intelectual).



Ressaltam, porém, que a metáfora dos jogos de guerra indicam sempre a instalação de uma competição agressiva, quando na verdade, não há uma agressividade intencional. Ao passar da área estrutural deste estudo para o estilo adotado, tratam do tema informalmente, quase relaxado, brincalhão, por vezes irônico, bem de acordo ao estilo pós-moderna. A proposição dos autores é de que se busque a articulação das diferentes abordagens de forma criativa.

Os citados autores desenvolvem o tema conceituando a evolução da cultura organizacional, o jogo propriamente dito, segundo três perspectivas iniciais e fundamentais:

**Quadro 1: Estudo Comparativo da Evolução Conceitual sobre Cultura Organizacional**

PERSPECTIVAS	REFERÊNCIAS (Apud)
<p><b>Integração</b>, como conjunto de elementos compartilhados pela totalidade da organização; supõem que as manifestações culturais são consistentes entre si; consequentemente, algumas vezes, mesmo sem provas adequadas, afirmam que uma única manifestação representa a cultura como um todo; nem todos os estudos de integração, adotaram a engenharia do valor, reivindicando que a cultura pode ser administrada e que as culturas fortes podem levar a um melhor desempenho financeiro</p>	<p>Peters e Waterman (1982), Deal e Kennedy, 1982, Ouchi, 1981; Pascale e Athos, 1981; Fitzgerald, 1988, , Enz, 1988; Ott, 1989; Ouchi e Jaeger, 1978; Pennings e Gresov, 1986; Pfeffer, 1981; Pondy et al., 1983; Sathe,1985; Sergiovanni e Corbally, 1984), Ott (1989), Ouchi e Wilkins (1985), Schultz ( 1994) e Trice e Beyer (1984 e 1993), Clark,1972; Greenwood e Hinings, 1988; Jonssoon e Lundin, 1977; Selznick, 1957, Schein (1985), Barley (1983), Petigrew (1979), Mc Donald (1991), Dandridge (1986), Martin et al, 1983</p>
<p><b>Diferenciação<sup>11</sup></b>, como conjunto de elementos compartilhados por grupos que configuram subculturas organizacionais; traz criatividade interdisciplinar ao setor, aumenta o numero de questões a serem estudadas e os métodos considerados válidos; assim a pesquisa etnográfica poderia ter seu lugar garantido nos estudos organizacionais e os estudos de caso qualitativos, seriam avaliados pelas suas percepções específicas, riqueza de detalhes, sem que sejam descartados como “uma boa história sobre nada de importante”; do ponto de vista de diferenciação, a cultura organizacional não é unitária; é uma conexão (nexus), onde se cruzam influências ambientais, criando um conjunto de subculturas que se sobrepõe e se abriga, dentro das fronteiras permeáveis da organização (Apud, Martin 1992). Existem estudos que surgem de uma tradição mais crítica do que interpretativa e pluralista, e tendem a citar alguns precursores intelectuais comuns aos dois, para legitimar sua orientação teórica e seu estilo anti-gerenciamento. Esses estudos incluem a participação de pesquisadores organizacionais abertos a percepções da teoria critica marxista →</p>	<p>Martin e Meyerson, 1988; Gregory, 1983; Gregory, 1983; Van Maanem e Barley, 1984; Van Maanem e Kunda, 1989; Louis, 1985; Rosen, 1985 e 1991; Jaques,1951; Kunda,1991; Rosen,1985; Van Maanem,1991; Young,1989; Gregory,1983; Meyerson e Martin, 1987 e 1992; Christensen e Kreiner, 1984; Bartunek e Moch, 1991; Bell, 1990; Cox,1993; Kanter,1977; Mills,1992; Brunsson, 1985; Riley, 1983; Van Maanem , 1986;</p> <p>Alvesson e Berg, 1992; Alvesson, 1993; Knights e Willmott,1987; Lucas,1987; Mumby,1988; Reed, 1985; Riley, 1983; Agar,1986), Garfinkel, 1967; Goffman, 1967; Spradley,1979; Burrell e de Morgan, 1979; Putnam et al., 1993; Stablein e Nord, 1985;</p> <p>Exemplo: (Burawoy, 1979; Burrell e Morgan, 1979; Deetz, 1992; Perrow, 1979; Reed, 1985), pesquisa ocupacional na tradição da Escola de Sociologia de Chicago (Becker et al., 1961; Hughes,1958; Manning, 1977) e alguns estudos qualitativos organizacionais (Crozier, 1964; Jaques,1951).</p>
<p><b>Fragmentação</b>, como elementos transitivamente compartilhados, não pela totalidade da organização e nem por grupos, mas por indivíduos; de acordo com essa teoria, a essência de qualquer cultura é a ambigüidade que tudo invade. Portanto, a clareza é o dogma da insignificância e da ordem, que é utilizado pelo gerenciamento, para criar a ilusão de clareza onde não há</p>	<p>Feldman, 1991; Meyerson, 1991; Levitt e Nass, 1989; Kreiner e Schultz, 1993; Feldman, 1989; Meyerson, 1991; Weick, 1991;</p>

Fonte: adaptação do autor do capítulo 3.6 do Handbook, *JOGOS DE GUERRA DA CULTURA ORGANIZACIONAL: A LUTA PELO DOMÍNIO INTELLECTUAL*, traduzido por Carmem Penido e com revisão técnica de Tânia Fischer

<sup>11</sup> Segundo Martin e Frost, “A perspectiva da diferenciação inclui, pelo menos, duas subdivisões que se desenvolveram de modo distinto das diferentes tradições intelectuais. Uma delas documenta o pluralismo no contexto da cultural utilizando, geralmente, métodos etnográficos e epistemologia hermenêutica e oferecendo uma única interpretação, supostamente precisa, do que foi analisado, sem contudo contestar fundamentalmente, a perspectiva gerencial (Barley et al.,1988; Louis,1985; Martin e Siehl, 1983). A outra subdivisão acrescenta uma leitura crítica e de anti-gerenciamento de dados (exemplos empíricos são citados em Rosen, 1985; Van Maanem,1991; Young,1989)”.

Os autores destacam que, tanto os estudos de diferenciação, como os estudos de integração, acentuam aspectos ideais da cultura tais como valores, conhecimento (significados), simbolismos (incluindo estética) e/ou emoções - tópicos que haviam sido negligenciados nas pesquisas organizacionais da tendência principal.

Registram, ainda, Martin e Frost que, na década de 80, foram publicados, literalmente, centenas de estudos sobre integração. Estudos de diferenciação, tanto pluralistas como críticos, foram rejeitados pela visão da *engenharia do valor*; a perspectiva da integração passou a ser o *Rei da Montanha*. Os defensores da diferenciação, se reagruparam e contra-atacaram em várias frentes de combate e denunciaram que os trabalhos integracionistas, tanto aqueles orientados para a prática, quanto os estudos integracionistas acadêmicos, pregavam a mesma ênfase no gerenciamento, tendo chegado às mesmas conclusões: de que as culturas organizacionais, caracterizam-se, supostamente, pela consistência, consenso organizacional e clareza.

Segundo Martin e Frost, “alguns estudiosos viram com desdém esses pontos em comum, porque mostravam que os estudos sobre integração tinham sido *negociados com* a perspectiva gerencial, que dominava a tendência principal da pesquisa organizacional (citando Van Maanem e Kunda, 1989,1992) (...) Calás e Smircich (1987), examinando a enorme quantidade de estudos sobre integração que estavam sendo publicados, concluíram que a revolução cultural estava correndo o risco de se tornar dominante, porém *morta*”.

Para estes mesmos autores, no decorrer deste embate surge uma nova perspectiva de confronto : a batalha metodológica, que “foi especialmente árdua, porque sob os métodos preferenciais, encontravam-se crenças epistemológicas muito arraigadas (citando, Burrell e Morgan, 1979). Dessa forma, surgiu profundas divergências sobre os

estudos culturais, mesmo entre os defensores dos métodos qualitativos.

Os etnógrafos puristas criticaram os estudos qualitativos de curto prazo e/ou baseados em entrevistas, como sendo etnografias superficiais. Argumentavam eles, que se um pesquisador tivesse a intenção de penetrar no território dos membros culturais, teria que adotar métodos etnográficos *autênticos*, o que significava gastar meses e até anos como observador/participante, para poder perceber as coisas da perspectiva interna (citando Gregory, 1983)... Outros pesquisadores culturais, talvez em resposta às críticas sobre os métodos qualitativos, desenvolveram medidas quantitativas sobre o fenômeno cultural, baseando-se principalmente nas técnicas utilizadas em pesquisas sobre o ambiente organizacional (citando Schneider, 1990)”.

O resultado disso, foi uma discussão acirrada sobre os méritos dos métodos qualitativos e quantitativo nos estudos culturais (Blau, 1965; Daft, 1980; Light, 1979), tendo alguns pesquisadores sugerido que se combinassem métodos convencionais especiais com problemas conceituais especiais (McGrath, 1982; Rousseau, 1990a), enquanto outros preferiram uma difícil, porém inovadora mistura híbrida das suas abordagens (Martin, 1990), nas citações de Martin e Frost.

O aumento do confronto ficou evidenciado, à medida em que os defensores de cada ponto de vista se acusavam, mutuamente, de tautologia metodológica e teórica, quer usassem ou não, métodos quantitativos. “Os estudos de integração foram acusados (Martin, 1992:65-7) de se engajar num certo tipo de tautologia, porque descreviam a cultura como consistente e clara e depois incluíam em seus retratos culturais, somente as manifestações que apresentavam interpretações claras e consistentes. Definiam *cultura* (ou melhor, *cultura forte*) como um consenso da organização com relação aos valores adotados pelo gerenciamento superior, mas os procedimentos de amostragem utilizados, eram, raramente,

aleatórios ou estratificados, de modo a incluir todos os níveis da hierarquia”.

Os estudos de integração não hesitaram em fazer generalizações da cultura de toda organização, partindo de amostras limitadas (isto é, gerentes do escalão mais alto e membros do escalão mais baixo, conhecidos pela sua lealdade e selecionados pela gerência). Esses estudos foram projetados para que a pesquisa sobre integração pudesse confirmar o pressuposto fundamental do objetivo identificado.

Já a pesquisa sobre diferenciação foi acusada de ser também tautológica (Martin,1992:106-8),ao descrever as manifestações culturais como inconsistentes, para posteriormente, incluir em seus relatos culturais, as manifestações que se ajustavam à essas descrições. As revisões foram acusadas de procurar diferenciações subculturais, utilizando amostras não-aleatórias entre os empregados de nível mais baixo, ignorando (ou não procurando encontrar), provas de valores compartilhados que envolvessem toda a organização.

Interessante é a observação dos autores quanto aos desdobramentos destes acontecimentos: “Esta batalha acadêmica sobre teoria ou metodologia, demonstra uma considerável indiferença pelo destino das pessoas nas organizações (Donaldson, 1989: 250, apud Martin e Frost)... As disputas teóricas e metodológicas acima descritas, provocaram o caos na área dos estudos culturais... Todos estão dispostos a aprovar o que já conhecem e acreditam, porém nunca fica bem esclarecido, o que já foi aprendido, o que é mais correto e os métodos que resolveriam mais facilmente, as diferenças de opinião.”.

Para Martin e Frost (1996), novos competidores entraram no conflito e tentaram redesenhar as *linhas de batalha*, de modo que seus pontos de vista emergissem triunfantes. O primeiro destes, foi chamado de *perspectiva da fragmentação* (Martin,

1992), porque posicionou-se como a terceira possibilidade lógica das avaliações, foco da luta entre integração e diferenciação.

De acordo com os defensores da perspectiva da fragmentação, as relações entre as manifestações da cultura, não são nem muito consistentes, nem muito inconsistentes. Pelo contrário, são complexas e contêm muitos elementos de contradição e confusão. Assim, o consenso não poderia abranger toda a organização e nem seria específico de uma determinada subcultura. Pelo contrário, o consenso seria transitório e específico de uma determinada questão, produzindo afinidades de curta duração entre os indivíduos e sendo rapidamente substituído por diferentes modelos, à medida em que outras questões chamassem a atenção dos membros culturais (Kreiner e Schultz, 1993).

Falta de consistência, consenso e ambigüidade, são as bases da perspectiva de fragmentação da cultura. Nessa perspectiva, o poder é amplamente difundido por todos os níveis da hierarquia e em todo o ambiente da organização. A mudança é um fluxo contínuo e não existem interrupções intermitentes da estabilidade.

O desdobrar desse do jogo resultou num confronto maior entre *integração*, *diferenciação* e *fragmentação*, entre aliados da perspectiva quantitativa e qualitativa e, finalmente, entre teóricos radicais e seus colegas mais interpretativos. Em vez de partir para uma pequena vitória (a quarta perspectiva), a próxima ação mais óbvia no jogo do *Rei da Montanha*, seria a de criar uma *meta-teoria*, que abrangesse todas as três perspectivas.

A questão que se colocou foi de que os estudos de fragmentação, como os de diferenciação, focalizavam uma grande variedade de manifestações culturais, tornando quase impossível, uma interpretação mais consistente. Na visão de Martin e Frost, “os pesquisadores da integração, diferenciação e fragmentação definiram a cultura e depois projetaram estudos que lhes permitissem encontrar o que procuravam”. O problema da tautologia explica, até certo ponto, o motivo pelo qual esses três tipos de pesquisa sobre o mesmo tópico, produziram registros empíricos tão conflitantes. (Alguns dizem que esses mesmos problemas tautológicos caracterizam toda a pesquisa organizacional; ver Morgan,

1983b)”<sup>12</sup>.

Assim sendo, surge espaço para a emergência de uma “*iniciativa meta-teórica*”, que afirma ser ilusório supor que uma determinada organização apresente uma cultura caracterizada por uma dessas três perspectivas. “Pelo contrário, qualquer cultura em qualquer época, apresenta aspectos similares às três perspectivas (Frost et al.,1991; Martin,1992; Meyerson e Martin, 1987)... Martin (1992) afirma que os defensores das várias perspectivas, não procuraram somente, contextos culturais que se ajustassem às suas premissas. Além disso, qualquer cultura organizacional contém elementos compatíveis com as três perspectivas”.

Martin e Frost consideram que a estrutura das três perspectivas é uma meta-teoria, que supostamente, engloba e transcende às teorias mais abrangentes e atinge um patamar mais alto de abstração, demonstrando que quando o contexto cultural é analisado através delas, provavelmente pode ser alcançado, uma compreensão mais profunda. Observam, contudo, que no estudo sobre a cultura das organizações, a teoria das três perspectivas, surge como a mais abrangente e intuitiva de todas, e portanto “merecendo **sobrepujar** as outras”. Daí ressaltarem, fiel à metáfora do jogo, ser essa perspectiva uma “tentativa clara de redesenhar as *linhas de batalha* e de se tornar o *rei da montanha*, tal o antagonismos que provocou”.

Ficou evidenciado, inclusive que na última década, esta vertente produziu uma grande variedade de estudos preceptivos e inovadores, que não poderiam ter sido concluídos dentro do contexto das ortodoxias mais restritivas de teoria e método, como já ocorreu com outros tipos de pesquisa, inclusive no âmbito das pesquisas organizacionais.

Os estudos culturais trouxeram uma grande variedade epistemológica e metodológica para a

---

<sup>12</sup> O grifo e negrito são nossos.

área, introduziram novas idéias oriundas de outras disciplinas (trabalhos qualitativos generalizados) e ofereceram descrições específicas, ricamente detalhadas, sobre a vida organizacional. Entretanto, no momento, a pesquisa cultural está enfrentando um novo e extraordinário desafio: **os pós-modernos entraram na guerra cultural**<sup>13</sup>. A intenção dos pós-modernos de chegar a Rei da Montanha, difere do que as tradições modernistas de pesquisa cultural já descreveram até hoje. E, caso os pós-modernos sejam bem sucedidos, os pesquisadores culturais dirão que é impossível conhecer ou representar a verdade de uma cultura (...) A meta dos pós-modernos não é, contudo, a de estabelecer uma teoria da cultura melhor (isto perpetuaria a luta pelo domínio intelectual nesta área, como está descrito em Kuhn, 1970), mas sim, desafiar as bases da educação cultural moderna ( Apud Alvesson o Berg, 1992; Smircich e Calás, 1987).

Entendendo o pós-modernismo como um profundo corte epistemológico, Martin e Frost o consideram o movimento mais profundo e potencialmente mais perturbador do ponto de vista perceptivo sobre o estudo da cultural (tendo como suporte teórico Calás e Smircich, 1987; Czarniawska-Joerges,192; Jeffcutt, a ser publicado; Linstead e Grafton-Small, 1991).

O pós-modernismo, sendo ainda um discurso mais do que uma teoria unificada, exerce um fascínio em determinados grupos oriundos dos vários campos do saber atual, tais como, arquitetos, filósofos e críticos literários. **Em todas as manifestações, o pós-modernismo desafia idéias que são a base da ciência moderna: racionalidade, ordem, realismo, verdade e progresso intelectual**<sup>14</sup> (Apud Baudrillard, 1983; Derrida, 1976; Foucault, 1976; Grafton-Small o Linstead, 1987 e Lyotard, 1984).

Os estudos culturais modernos (mesmo os que foram escritos segundo as perspectivas de fragmentação e diferenciação) tentam fornecer relatos coerentes para ordenar o caos que é a vida organizacional. Levando esta ordem mais longe, os estudos de integração oferecem descrições de unidade e harmonia, e prometem até, controlar a

---

<sup>13</sup> O negrito é nosso.

<sup>14</sup> Idem



cultura. Por outro lado, **os relatos pós-modernos acentuam a desordem dos estudos de interpretação, oferecendo múltiplas interpretações contraditórias, tornando-os assim, do ponto de vista pós-moderno, especialmente suspeitos.**

A questão básica é que os pós-modernistas evidenciam questões significativas do ponto de vista filosófico e epistemológico com desdobramentos no campo metodológico. Nas palavras de Martin e Forst:

A educação cultural moderna, especialmente a que utiliza métodos etnográficos, tenta ir além das manifestações e interpretações culturais, para revelar uma realidade mais profunda, que demonstra um conhecimento mais próximo da verdade. **A educação moderna é muito cuidadosa quando se trata de fazer a distinção entre a verdade objetiva da realidade, a subjetividade do autor-pesquisador e o texto**<sup>15</sup>. Essas distinções, não são entretanto, invioláveis. Por exemplo, os estudos modernos, as vezes, exploram os defeitos de um relacionamento imperfeito entre a realidade e os dados (que supostamente, podem ser melhorados através de métodos quantitativos e etnográficos mais rigorosos), e os pesquisadores modernos reconhecem a relação defeituosa entre os dados supostamente objetivos e sua representação imperfeita no texto ( que pode ser melhorado por uma redação mais transparente e clara) (..) A introspeção fica geralmente confinada às margens dos textos (sob forma de introdução, relato breve, ou anexo). Essa marginalização possibilita ao autor moderno manter no corpo do texto, estilo e linguagem impessoais, supostamente objetivos, para apoiar a credibilidade científica, ocultando ao mesmo tempo, sua subjetividade (Clifford e Marcus, 1986; Geertz, 1988).

A questão básica que se nos coloca é quanto ao caráter do que seja **“realidade”**<sup>16</sup>. Neste sentido os autores que ora nos referenciamos consideram que **do ponto de vista pós-moderno, a realidade é uma série de ficções e ilusões** (citando Alvesson e Berg, 1992; Arac, 1986; Clifford e Marcus, 1986; Geertz, 1988). E afirmam ser o texto não um sistema fechado. Literalmente:

O texto reflete a visão subjetiva do autor, dos leitores e daqueles cujos pontos de vista são

<sup>15</sup> Idem. Segundo Heisenberg, um dos baluartes da teoria quântica, “o que observamos não é a natureza em si, mas a natureza exposta ao nosso método de questionamento” .

<sup>16</sup> A questão básica que se coloca nos dias atuais, apartir dos avanços da Física Quântica e da Teoria da Complexidade, é a concepção do que chamamos de REALIDADE, sendo ela uma função da PERCEPÇÃO do indivíduo observador. Entender o que seja a Realidade é fundamental para a nossa inserção na Vida. Neste sentido o conceito da Vida deve prevalecer sobre os demais para que tenhamos a prevalência de um paradigma mais adequado aos desafios de um futuro

citados, incluídos, suprimidos ou excluídos (Hassard e Parker,1993; Linstead e Grafton-Small, 1992) (...) Este foco na análise de texto (em vez de um esforço coletivo de mudança e coleta de dados), justifica-se do ponto de vista pós-moderno, porque para eles, não existe nada fora ou além do texto (Moi, 1985; Weedon, 1987).

Embora os pesquisadores modernos discutam sobre o que é verdade, ou quais os métodos e modos de engajamento poderão aproximar a pesquisa da verdade, os pós-modernos utilizam técnicas analíticas como, por exemplo, a desestruturação, para revelar estratégias usadas para representar *reivindicações* às verdades do texto. Esses pesquisadores dizem que as tentativas para criar meta-teorias, são falhas e fúteis, e que a fragmentação e a multiplicidade sempre aparecem, apesar das tentativas de dominância das meta-teorias. (Martin, 1992 -.193)

Segundo Martin e Frost, “o pós-modernismo, se levado a sério, torna impraticável a estrutura e a forma do manual tradicional e das revisões. O pós-modernismo, de acordo com a visão de Kuhn (1970) sobre a revolução de paradigmas, vê a história da pesquisa sobre um tópico, como uma luta pela dominação intelectual. Cada novo desenvolvimento, seja teórico ou metodológico, é visto como uma tentativa de proclamar a superioridade sobre as iniciativas anteriores”.

Os avanços no campo da cultura organizacional são considerados como lutas pela dominação intelectual e não como progressos lineares na direção de um conhecimento maior. As reivindicações de superioridade apresentam, entretanto, um ponto em comum: a idéia de que cada perspectiva estaria de algum modo, mais próxima da verdade cultural. Num certo sentido, todas as perspectivas são, em suma, tentativas para impor ordem e significado. Por seu turno, a crítica pós-moderna desestrutura as tentativas de estabelecer o domínio intelectual numa hierarquia. **Para ela, a verdade é impossível de ser**

---

de alta complexidade.

**representada<sup>17</sup>.**

Assim sendo, “muitos acadêmicos descartam o pós-modernismo, sob a alegação de que é esotérico, relativista, apolítico ou niilista (Okin, 1994; Reed, 1990). Esta reação é especialmente forte entre alguns pesquisadores culturais empíricos e relativamente positivistas, talvez porque o pós-modernismo represente um grande desafio aos dogmas fundamentais do método científico: racionalidade, ordem, verdade e progresso”, ressaltam Martin e Frost, que por outro lado observam que:

(...) o pós-modernismo oferece uma saída para fugir aos ciclos de desilusão que perturbam o relacionamento entre os pesquisadores culturais e a prática, quando cada tentativa de inovação teórica é super simplificada e transformada em mais uma panacéia do gerenciamento - uma resposta fácil ao desejo insaciável de utilizar soluções de ação instantânea, para conseguir maior produtividade ou lucratividade.

De toda sorte, se os interessados por cultura organizacional se fixassem nestas categorias até aqui relatadas poderiam adotar algumas das seguintes atitudes: ou afrontam a cultura como um modismo sem maiores significados, ou se fixam em algumas das idéias culturais até então apresentadas. No caso da segunda alternativa, os gerentes se valeriam, principalmente, da perspectiva de *integração*, que pressupõe uma cultura forte e unificada que maximizasse a produtividade, o desempenho, e que administrariam as mudanças culturais de maneira previsível e controlada. Já os empregados optariam pela *diferenciação*, posto que enfatiza os conflitos entre grupos, abordagem esta mais sintonizada com seus interesses.

Nesta direção, outros *stakeholders*, como clientes, legisladores, acionistas e ambientalistas, poderiam achar que o cenário organizacional é fragmentado e conflituoso, ao invés de altamente integrado.

---

<sup>17</sup> Nada mais sintonizado com a atual abordagem da Física Quântica (vide “Princípio da Incerteza” de Heisenberg) e da

Martin e Frost ressaltam que, ...“por outro lado, os observadores de *fora*, um tanto céticos, poderiam considerar as culturas como representações puramente simbólicas, usadas pelos gerentes e empregados, para influenciar os resultados e buscar benefícios próprios. **Esse último ponto de vista, pode estar mais próximo da visão pós-moderna da cultural do que os outros**”.

Concluindo, Martin e Frost, considera que é muito importante compreender a cultura e que esta compreensão deve estar disponível a todos os interessados, “para que as organizações tornem-se mais informadas, lucrativas e humanas, e que partilhem dos *brados de vitória* das guerras culturais, o que é muito útil”. Nesse sentido alguns tópicos são bastante relevantes:

⇒ Uma tendência à demasiada simplificação do significado de cultura organizacional(...), podendo causar: insucesso na adaptação da cultura devido à questões organizacionais (especialmente as que estão relacionadas com a melhoria de produtividade e desempenho (citando Bartunek e Moch,1991).

⇒ Recomenda então, adotar a estrutura de múltiplas perspectivas (...), uma vez que em qualquer contexto organizacional, existem certos valores, interpretações e práticas que geram consenso em toda a organização, outros que provocam conflitos e alguns que não são bem definidos.

⇒ Que para administrar as mudanças é útil atingir objetivos comuns, de modo a incorporar o **tratamento pós-moderno da realidade, como uma série de ficções e ilusões**<sup>18</sup>.(...) Esta abordagem pode incorporar mais improvisação e reflexão do que geralmente acontece no caso de teorias culturais serem aplicadas ao gerenciamento das questões organizacionais.

---

Teoria da Complexidade, que embora não seja objeto específico deste trabalho, guarda um mínimo de referência que lhe garante um suporte complementar neste contexto atual de pós-modernidade.

<sup>18</sup> Esta observação é muito importante para o desenvolvimento deste trabalho uma vez que colabora na metodologia a ser adotada neste estudo de caso. Esta afirmação está bastante coadunada com os conhecimentos da **Teoria da Complexidade**. Vejamos Bauer, (1998, 19): “Por definição um sistema linear permite uma solução; já um sistema complexo permite várias leituras... Complexidade não é, de forma alguma, completude; ao contrário, ela diz respeito à impossibilidade de se chegar a qualquer conhecimento ‘completo’. Assim, a complexidade não irá trazer certezas sobre o que é incerto; ela pode apenas propor-se reconhecer a incerteza, e a dialogar com ela.”

Cavedon (2000, apud Morin 1966, 279) considera que “as sociedades humanas toleram uma grande porção de desordem; um aspecto dessa desordem é o que chamamos liberdade. Podemos então utilizar a desordem como elemento necessário nos processos de criação e invenção, pois toda a invenção e toda criação se apresentam inevitavelmente como um desvio e um erro com respeito ao sistema previamente estabelecido. Vemos aqui como é necessário pensar a

- ⇒ Que a utilização de técnicas de desestruturação pode ajudar muitos a reconstruir uma teoria, estratégia, plano de ação ou história, do modo mais útil.
- ⇒ Que, se a verdade for uma questão de credibilidade e não uma condição objetiva (citando Alvesson e Berg, 1992:223), então a administração das mudanças por profissionais (não só os gerentes), passa a ser uma questão de desenvolvimento de planos que tenham credibilidade e de formulação de questões que abordem as diversas percepções, em vez da imposição ou inserção de um novo conjunto de valores, em determinadas situações.
- ⇒ Que as guerras, geralmente, não terminam nunca: são resolvidas durante um certo tempo e depois reaparecem com novas roupagens, talvez com novos *exércitos* e outros *candidatos a rei*.
- ⇒ Que as intenções e ações dos membros de um grupo que às vezes é identificado como possuidor de uma cultura forte (por exemplo, *gerentes e trabalhadores*), podem ser melhor compreendidas e seu papel cultural nas organizações mais efetivamente identificado, se as encarmos como menos homogêneas, mais multidimensionais nas intenções e mais persistentes nas ações experimentais. Se, como suspeitamos, as organizações apresentarem, simultaneamente, elementos de integração, conflito, poder, incerteza e de *construção da verdade*, então teremos um trabalho desafiador e excitante a ser realizado.

Assim como aconteceu com estes autores, a atração para o tema cultural se deu, primeiramente, por ser um modo liberal e criativo de abordagem do fenômeno organizacional, e como uma metáfora para revitalizar (e reinterpretar) a teoria organizacional. Entretanto, tal amplitude e diversidade se transformaram num desafio considerável diante da tarefa acadêmica de sistematização conceitual e metodológica.

Some-se a isso, uma disputa intelectual, neste jogo de poder, entra as comunidades acadêmicas anglo-fônica e franco-fônica, que de forma política e narcisista tentam, consciente e/ou inconscientemente, se sobrepujarem, ignorando-se mutuamente, conforme Chanlat.

### 2.3.3 A visão do “Puzzle” e o panorama tupiniquim

Instaurando novos elementos no “caldo epistemológico”, Fischer e MacAllister (1999), para uma inserção do Brasil na “comunidade de discurso” (citando Berkenrotter et al., 1991), consideram não ser nada fácil identificar uma cultura, a exemplo da cultura brasileira, com seus respectivos elementos a cultura organizacional brasileira.

Citando Motta e Caldas (1997), ressaltam que apesar do aumento significativo de estudos focados em cultura organizacional no país desde o final da década de 80, “são poucos os que têm dedicado a analisar organizações ou manifestações organizativas tipicamente brasileiras, procurando daí apreender sobre nossa cultura, sobre nossos próprios híbridos, ou sobre nós mesmos”.

Dentre esses poucos pesquisadores destacam-se Fleury e Fischer (1989), *Cultura e Poder nas Organizações*, e Motta e Caldas (1997), *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*, que organizaram duas coletâneas publicadas nas décadas de 80 e 90, referências básicas neste tipo de abordagem.

Mais recentemente, a tradução comentada do clássico e premiado *Handbook de Estudos Organizacionais*<sup>19</sup> (volume 1 em 1999), organizada por Miguel Caldas, Roberto Fachin e Tânia Fischer, em três volumes complementares (segmentados da edição inglesa de 730 páginas por razões editoriais) pode vir a ser uma importante referência, não só para o estudo da administração como um todo, mas, também, para o campo específico da cultura organizacional brasileira. Aporta uma grande novidade, como obra traduzida, que é “trazer o influxo de autores nacionais na elaboração de notas técnicas, ou seja, textos

---

<sup>19</sup> Mesmo este amplo mapeamento conceitual está sujeito a exclusões e vies, como aquele de caráter anglofônico, por exemplo, conforme “alguns de seus críticos (Apud, Chanlat, 1996, 1998), e reconhecido desde sua primeira edição por seus organizadores”.

curtos e inéditos, destinados a inserir alguns dos principais artigos da obra na perspectiva brasileira”.

O quadro<sup>20</sup>, que a primeira vista se “afigura tão difuso”, utiliza a metáfora do *puzzle*<sup>21</sup>, para comparar os estudos sobre cultura organizacional brasileira,

“...*Puzzle* é um jogo, onde há perdas e ganhos; ganha quem forma a figura, perde quem não sabe recombinar, reconstruir, reverter a desconstrução” (Fischer, 1997). Na perspectiva de reconstruir o difuso quadro da cultura organizacional nos estudos organizacionais ditos brasileiros, isto é, formar um *puzzle*, joga-se com alguns fragmentos, quais sejam: conceitos de cultura organizacional, em termos de definição, campo teórico e dinâmica; elementos constitutivos da cultura organizacional; amplitude da cultura organizacional; nível de abordagem da cultura organizacional; objeto no qual se aborda cultura organizacional e tratamento deste objeto.

Observam que os conceitos de cultura organizacional se assemelham, encontrando-se em grande parte dos trabalhos referenciados em alguns poucos autores e obra, e caracterizam-se por três pontos básicos:

- ⇒ uma multiplicidade de definições expressas pelas mais diferentes palavras, ainda que similares em seus significados;
- ⇒ uma origem comum no campo da antropologia e, em alguns casos, uma derivação deste campo para o da psicologia, particularmente, da psicologia do conhecimento;
- ⇒ e uma atenção para dinâmica da cultura organizacional, identificando-se um estado ou padrão e remetendo-se para os processos de construção e mudança.

Segundo as autoras, os elementos constitutivos da cultura organizacional nos trabalhos pesquisados são: liderança, valores, símbolos, mitos, lendas, sagas, anedotas, crenças, estruturas, hábitos, linguagens, ritos, cerimônias, regras sociais, normas, credos, filosofias de gestão, saber compartilhado, etc... E concluíram que:

<sup>20</sup> O universo de análise considerado pela autora foi constituído a partir de trabalhos que direta ou indiretamente abordam a cultura organizacional, isto do 18º ao 22º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ENAPAD, realizados entre 1994 e 1998 (Fischer, 1997).

<sup>21</sup> Curiosamente usam um termo de língua estrangeira para substituir o que em português se denomina *quebra-cabeça*, sob o argumento do “reconhecimento à transnacionalidade da produção de conhecimento sobre organizações”.

- ⇒ a **amplitude** da cultura organizacional oscila entre o local e o nacional, com raras investidas para o transnacional, quando não se localiza numa dimensão geral e sem um espaço delimitado.
- ⇒ o nível de abordagem é intraorganizacional - no qual raramente se percebem subculturas e muito freqüentemente se identificam culturas que abrangem a totalidade da organização -, quase não sendo abordando o nível interorganizacional.
- ⇒ na metade dos trabalhos existe um **objeto** (concreto) de estudo, sendo este uma organização na sua totalidade e de todo tipo, a exemplo de indústria (automobilística, têxtil...), hospital, empresa de transporte, centro histórico, cidade, escola de samba, igreja, etc.
- ⇒ quanto ao **tratamento** destes objetos, regra geral, é qualitativo, com poucos exemplos de tratamento também quantitativo.

Depois desse exercício de síntese e comparação do estado referencial da cultura organizacional brasileira, Fleury e Fischer concluem que o cenário conceitual no Brasil é permeado por autores estrangeiros (Gareth Morgan, Edgar Schein, Omar Aktouf e outros), mostrando na formatação dos estudos brasileiros um estado de dependência da comunidade acadêmica internacional e, que a constituição de uma ‘comunidade de discurso’ é ainda um processo longo”. Acrescentam ainda que:

- ⇒ Não há mais lugar para a dualidade qualitativo/quantitativo. A natureza do objeto e a ancoragem do pesquisador determinarão a opção de análise e o desenho da pesquisa.
- ⇒ Cultura como **variável** (na linha dos estudos da cultura corporativa dos anos 70) ou cultura como **metáfora** (conforme o tratamento do simbolismo dos anos 80 e 90) evolui para **visões compreensivas**:
  - ✓ a cultura como capital cultural, como conhecimento;
  - ✓ a cultura como modo de vida ou estilo (com relações próximas à estética)
  - ✓ ou para a abordagem da transnacionalização, com amplitude quase ilimitada das possibilidades analíticas que oferecem as interorganizações (fusões, alianças estratégicas, parcerias) e as organizações virtualizadas.

Sugerem, por fim, o aumento do debate em torno de uma agenda de pesquisa dos estudos organizacionais, onde há um espaço garantido para o tema da cultura e um

---



reforço dos laços entre indivíduos/grupos no país. “Conhecer e considerar o trabalho uns dos outros é o primeiro passo para a criação de alianças e **redes**<sup>22</sup> de produção e difusão do conhecimento; articulados pelo ‘discurso’ e pelas práticas acadêmicas”.

Colocam ainda uma questão: “como discutir cultura organizacional na era das fusões, da desestatização da economia, das alianças entre setor público, privado e terceiro setor?”

A resposta das próprias questionadoras, é que “na era das conexões, fluxos e fronteiras organizacionais permeáveis, os estudos das culturas organizacionais podem ser um elemento de mediação importante na construção de identidade”, no que se insere e se justifica o esforço desta dissertação.

Nosso percurso atravessa esse ângulo de pesquisa, com o recorte na cultura organizacional no Brasil, sendo que buscamos, primeiramente, diante deste “emaranhado epistemológico” um delineamento conceitual mínimo, para servir de suporte ao estudo de caso a ser realizado.

Dentre as varias metáforas possíveis preferimos entender os diversos grupos ou correntes como redes de afinidades filosófica e metodológica, que vão tecendo o saber, ora sob efeito de uma intencionalidade apriorística, ora sendo conduzidas pelo próprio processo evolutivo do conhecimento. Neste sentido vale citar CAPRA (1997):

(...) Os Sistemas vivos são entendidos então como redes, interagindo à maneira de rede com outros sistemas (redes). A teia da vida consiste em redes dentro de redes. **Na natureza, não há, portanto, ‘acima’ ou ‘abaixo’, nem tampouco hierarquias. Há somente redes aninhadas dentro de outras redes.**

Dentre esse complexo de ‘redes’, o estudo do simbolismo e da pós-

---

<sup>22</sup> O destaque é nosso e reforça a metáfora utilizada nesta dissertação para o entendimento da evolução conceitual e

modernistas (principalmente no que concerne às suas ‘pontes’ com a física quântica e as teorias do caos e da complexidade), nos pareceu mais adequado na clareira das mudanças ocorridas, em pouco espaço de tempo.

O desafio, então, foi definir uma abordagem que pudesse ‘representar’ a realidade organizacional, dentre tantas alternativas. Portanto, partimos do pressuposto que toda cultura empresarial possui alguns conteúdos principais, ou elementos constitutivos, através dos quais pode-se entendê-la ou constituí-la. Em termos genéricos, toda organização pode ser caracterizada através dos seus:

⇒ Mitos, heróis, símbolos, ritos, rituais, valores, linguagens, lendas, metáforas, histórias, sagas, relações de trabalho, estilos de gestão, os sistemas formais e informais, as cerimônias, as festas, as reuniões, as formas de relacionamento, os sistemas de linguagem e de representações.

Os estudos de Fleury & Fischer (1989), Cavedon (2000), Jardel e Loridon (2000) nos deram a clareza necessária para escolher *os ritos* como elementos representativos da dinâmica organizacional em foco. Aktouf (1994) também já evidenciava que toda organização possui um *ethos* e *eidos* (processos pelos quais os grupos estabelecem uma atmosfera afetiva comum e participam de um conjunto de conhecimentos – citando Bateson, 1971), típicos que a caracteriza.

*O rito, a cerimônia e, por extensão, as festas são os meios pelos quais o indivíduo é introduzido na atmosfera mítica* (Caillois, 1981). Os mitos estão no centro dos processos de representação das idéias, sentimentos e crenças, constituem e são constituídos por um sistema de explicações sobre a origem do mundo e das coisas, das sociedades, dos fenômenos, dos deuses e dos seres humanos.

Cavedon (2000), citando da Matta (1983, 56) diz serem os ritos e os mitos,

dramatizações do social. A gênese dos rituais encontra-se na sociedade e é para ela que os mesmos são executados, daí porque os ritos “dizem coisas, revelam coisas, escondem coisas, armazenam coisas, fazem coisas”. E mais:

Por intermédio dos rituais os indivíduos são periodicamente adaptados e readaptados às normas e valores que norteiam o contexto social no qual eles estão inseridos. ... **“Os ritos são ações que tornam a rotina diária senão suportável ou justa, pelo menos revestem-na com um certo toque de mistério, dignidade e elegância”**<sup>23</sup> (citando Da Matta, 1978, 11)... “a ritualidade profana contribui mais para encantar a vida cotidiana do que para perturbá-la... (citando Rivière, 1977, 91)

Cavedon ainda, (se apoiando em Deal e Kennedy, 1982), ressalta que estes autores encontram nos rituais, mitos e cerimônias, um *locus* privilegiado para a expressão da cultura organizacional, sendo que é através dessas manifestações simbólicas que:

- as pessoas que atuam em uma organização sabem como devem se comportar em seu ambiente de trabalho, reconhecendo os padrões tidos como aceitáveis;
- os procedimentos a serem executados são postos à mostra;
- clarificam a forma como as pessoas podem se divertir;
- as tensões tendem a ser liberadas, os conflitos reduzidos, gerando uma maior aproximação entre as pessoas e novos valores;
- o mito básico da organização costuma ser lembrado, o ritual dramatiza os valores básicos guiando o comportamento dos integrantes da organização;
- por serem momentos extraordinários, as cerimônias tendem a permanecer na lembrança dos envolvidos.

Observe-se, entretanto, que há muitas ressalvas na literatura, como um todo, contra todas as considerações, mais ou menos complexas, sobre mitos e ritos, denunciando a maneira superficial, simplista e abusiva como os adeptos da “cultura de empresa” (gerencialistas) tratam desses conceitos. Para Aktouf (1984):

O mito é visto na ‘cultura da organização’ de forma simplista como ligado: à criação da empresa, ou à manutenção de seus valores chave, ou ao incensamento dos heróis, ou ao reforço dos símbolos que exprimem a missão da empresa, ou ainda a racionalização dos

---

<sup>23</sup> Os negritos são nossos

acontecimentos, à valorização dos membros da organização, à identificação. Nisto tudo se confundem, aparentemente sem o menor embaraço, mitos e lendas, sagas, contos, histórias, anedotas e ritos...

Para ele, as representações de comunidade não são a comunidade, as palavras da cultura não são a cultura. A imaterialidade simbólica e imagética devem estar ancoradas em uma materialidade inscrita nas estruturas, na experiência vivida e nas práticas sociais da empresa.

Morgan (1996, 144) dá um “aviso importante para aqueles interessados em compreender a cultura organizacional, pois nessa esfera muita atenção deve ser dedicada aos mitos e ritos que decoram a superfície da vida organizacional, em lugar das estruturas mais fundamentais que mantêm esses aspectos invisíveis”. E mais:

Nos estudos de cultura organizacional, a representação é comumente vista como sendo um processo voluntário sob influência direta dos atores envolvidos. Esse ponto de vista pode ser importante para dar poder às pessoas ao assumir maior responsabilidade sobre seu mundo, reconhecendo que elas próprias desempenham uma parte importante na construção das suas realidades. Mas isso pode ser ilusório, à medida que ignora o estágio em que a representação ocorre. Todos constroem ou representam realidades, mas não necessariamente sob circunstâncias de sua própria escolha. Existe uma importante dimensão de poder subjacente ao processo de representação que a metáfora da cultura nem sempre ressalta como seria desejável. Quando isso é levado em conta, a metáfora da cultura torna-se impregnada de sabor político...

Evidentemente que toda escolha é excludente e comporta ambivalências. Mas, tampouco, se quer esgotar a questão do simbolismo cultural e sua eficácia representacional, neste estudo. O percurso desse trabalho busca uma forma mais substancial de representação da identidade ou cultura organizacional, no sentido da tipificação da cultura em foco, no caso a COELBA. Entender alguns rituais, antes e depois da privatização permitirá o acesso ao caminho possível para mapear a mudança cultural da organização.

## 2.4 Os ritos na cultura organizacional

Fleury (1989, 19), cita Beyer & Trice<sup>24</sup>, que define cultura organizacional como “uma rede de concepções, normas e valores, que são tomadas por certas e que permanecem submersas à vida organizacional. Para criar e manter a cultura, esse conjunto de lâminas representativas deve ser afirmados e comunicados aos membros da organização de forma operacional, através das formas culturais: os ritos, rituais, mitos, estórias, gestos, artefatos”. Na definição desses autores:

“o rito consiste em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinado várias formas de expressão cultural, as quais têm conseqüências práticas e expressivas. Ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos: certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião.

Mesmo considerando os ritos organizacionais como facilmente identificáveis, mas de complexa interpretação, afirmam que **o rito se configura como uma categoria analítica privilegiada para desvendar a cultura das organizações.**

Como privilegiamos a questão do simbólico na cultura organizacional, vamos também através de um recorte que a princípio apresenta-se complexo, mostrar a tessitura da trama organizacional entre rito e mito. Por outro lado, assim como na concepção das sociedades ditas tradicionais a variável tempo não obedece a singularidade de uma linha reta, o nosso discurso será perpassado nas curvas e desdobramentos das considerações metodológicos que, posteriormente, permitirá vestir o corpo organizacional da empresa Coelba, no antes e no depois. Portanto se faz necessário uma pequena introdução aos pensamentos que norteiam a cultura organizacional no prisma da ritualística, a partir dos pensadores Jardel e Loidon, que apresentaremos abaixo:

---

<sup>24</sup> How a organization's rites reveal it's culture. *Organization Dynamics*, 1986.

Pode-se observar que certos ritos são expressados de forma espontânea, outros artificialmente, instituídos pela administração que considera uma empresa não somente um instrumento de produção de bens ou de serviços, mas que pode igualmente produzir uma **cultura. Que é compreendida como um conjunto de práticas ritualizadas, ligadas a um sistema de normas e valores, capaz de conceber e apreender o mundo do trabalho. Inclusive, pode-se pensar, como Clifford Geertz, que toda cultura se apresenta como um sistema de símbolos em interação contínua.** A introdução ou a “construção” de um rito no seio de uma organização (e seu reconhecimento como tal), deve ter em conta a necessidade de uma integração coerente e dimensões simbólicas e sagradas as quais se refere. O sistema simbólico sobre o qual se apoia a ritualização, restitui, então, a noção de cultura, e mais precisamente a cultura da empresa (...) A cultura da empresa não pode ser decretada ou modificada aleatoriamente. Ela se constrói e se manifesta a cada instante em torno de práticas ritualizadas espontâneas ou provocadas vinculadas a desejos e/ou necessidades.

Jardel e Loridon (2000), opinam que a importância dos ritos é reconhecida, principalmente pelos pesquisadores da área de etnologia e antropologia, ainda que eles também encontrem certa dificuldade com a definição, o conceito, no entanto, está relacionado às práticas repetitivas das sociedades tradicionais, que os praticam para que não se perca o vínculo com a origem das coisas. Talvez devido a complexidade do tema, os autores recorrem a seguinte definição:

Por ex., o dicionário Petit Robert diz que o rito: “ (...) é uma prática regular, invariável, uma maneira de fazer habitualmente”. Na verdade aquilo que chamamos de hábitos corresponde a uma maneira de comportar-se ou de agir de forma repetitiva e, que se apresenta em analogia com o rito, na medida em que se constitui de atos estereotipados assumidos regularmente em certos momentos da atividade social pública e privada. Atualmente, nas sociedades primitivas e pós-modernas, este termo assumiu um sentido mais amplo e se aplica a um conjunto de gestos, palavras e ações que se repetem da mesma maneira e que tem um caráter social e coletivo.

Na visão de Cavedon (2000, 37) os elementos e as falas que se fazem presentes no cotidiano dos grupos, comunidades e sociedades, acabam reaparecendo nas situações ditas ritualizadas. Ressalta, porém, que *nestes momentos é com se o cotidiano de vestisse a rigor* (Apud Cavedon, 1988), ocupando um novo tempo e espaço, onde a atenção para com os símbolos implica o desencadeamento de emoções nos partícipes das cerimônias e

solenidades. As falas ganham grandiloquência e a sensibilidade rememorativa revela os valores dos grupos, comunidades ou sociedade. No contexto ritualizado, as representações sociais ganham a dimensão de falas dramatizadas. Alerta ainda que:

(...) é necessário que se tenha presente os diferentes significados transmitidos por uma manifestação ritual e que, igualmente se atente para a leitura daquilo que não está explicitado... “Uma cerimônia coletiva é uma ocasião dramática, um tipo complexo de conduta simbólica que usualmente tem uma proposta estabelecida, mas uma que **alude mais do que diz**, e tem **muitos significados**<sup>25</sup> ao mesmo tempo” (citando Moore e Myerhoff, 1977).

No seu entendimento, o ritual permite que o conjunto de normas que guiam e controlam os membros de um determinado grupo, seja também acolhido por toda a comunidade. As emoções que o homem possui, interiormente, encontram no ritual, um *locus* para sua manifestação. Se vale ainda de Rivière (1997) quando destaca que “a função expressiva ou emotiva do ritual é a que permite aos locutores exprimirem sua afetividade através das palavras ou por meio de gestos e da postura em uma situação de representação teatral, até mesmo nos ritos de face-a-face”... “Antes de tudo o rito coloca o sujeito em relação com a coletividade e o libera de seu isolamento”. E mais, para este autor o ritual possui uma função estética e outra metalingüística:

“Sua função estética deve ser lida na forma que reveste: ostentação no vestuário, cerimonial, decoração festiva, cores, jogos de luz, encantamentos musicais, estilo. A função metalingüística tem a ver com o código utilizado na mensagem: falar de forma ritmada, música, sistema de gestos ou adereços, signos e sinais interpretados...”

Uma outra referência bibliográfica significativa neste campo da ritualística organizacional foram os estudos de Jean-Pierre Jardel e Christian Loridon. A propósito do caráter especial dos rituais, observam:

Pode ser também que uma comemoração seja o momento dos funcionários estarem juntos em lugares usualmente inacessíveis, tipo: lugares sagrados, em particular aqueles herdados dos fundadores, isto é a mesa do chefe, ou então a sala do conselho de administração. O sagrado não está em tudo, ele necessita de lugares mágicos e míticos – espaços excepcionais. Esta é

---

<sup>25</sup> O negrito é nosso.

uma razão pelo qual muitas vezes as festas de comemoração acontecem em locais de prestígio. Existe, portanto, rituais ao sagrado e a valores marcantes, estruturados artificialmente de uma maneira ou de outra, afim de que eles não se transformem numa paródia do ritual. Nesse caso, essa cerimônia pode ser motivo de zombaria dos empregados suscetíveis de produzir os contraritos .

O trabalho desses pesquisadores trazem um elemento fundamental para a questão do rito nas empresas, que é o **tempo**, seja na abrangência do tempo linear da vida de uma organização, seja no tempo, denominado circular – aquele tempo que se refere aos rituais e festas da empresa que se repetem com o intuito de reviver os momentos que marcaram a existência da empresa. Para esses autores diferentes culturas percebem e administram diferentemente o tempo, assim como diferentes organizações, ou mesmo uma organização em períodos distintos de sua existência.

Pesquisas realizadas mostram que nas sociedades tradicionais africanas, a variável tempo possui uma avaliação singular. O tempo é antes de tudo um tempo repetitivo, baseado no ciclo das estações e na repetição de dias e noites. Ou seja, nas sociedades tradicionais a ritualística confirma a re-atualização do tempo a cada instante - o passado que se torna presente, um presente que se eterniza. Esse conceito restringe de qualquer maneira o presente e o futuro, e mantém os indivíduos numa espécie de circularidade temporal, na medida em que eles pensam que o presente e o futuro não podem ser nada mais que a repetição do passado. Essa noção é distante da concepção do tempo linear e quantitativo das sociedades ocidentais:

Nas empresas ocidentais o tempo é onipresente e está segmentado em diversas categorias subjetivas: tempo ganho, tempo perdido, tempo partilhado/dividido, tempo construído, etc. Nos quadros, o tempo de trabalho pode ser subvertido a temporalidades flutuantes ligadas as tarefas concluídas (gestão, formação, etc..). No quadro de



externalização (trabalho externo) o tempo de trabalho não é mais a base da remuneração, e sim os de serviços realizados, ou performance que são as mais frequentes formas de avaliação. Quanto ao caráter metalingüístico, os autores acrescentam, ainda:

As sociedades tradicionais têm uma cultura oral bastante forte, e os seus membros transmitem através da palavra as suas tradições, sob a proteção dos ancestrais. A comunicação entretém o calor das relações que pertencem ao mesmo clã ou a mesma etnia. A palavra está ligada ao homem. E ele está ligado a ela. Ele é a sua palavra e sua palavra testemunha o que ele é. A coesão da comunidade repousa sobre o valor e o respeito a palavra. Nas nossas sociedades como nas empresas a escrita está substituindo pouco a pouco a palavra.

O autores, também associam os rituais a um certo tipo de tempo e seu uso no cotidiano organizacional, daí definirem “*os ritos do tempo de trabalho no cotidiano*”:

Em todas as empresas, a vida em grupo supõe a existência de regras de saber viver que suscita os atos chamados de “interação”. É dessa forma que as relações entre os membros de uma forma, e um serviço, ou de um atelier são marcados por trocas reguladas necessárias à manutenção do vínculo social. Existem os ritos de apresentação e de saudação que são expressos por um gestual apropriado, de palavras adaptadas e repetitivas. Em certas empresas existem igualmente uma ritualística de tratamento que é considerada como facilitadora de integração de novos membros.

O antropólogo Claude Rivière (Apud Jardel e Lorida, 2000), classificou alguns ritos como periódicos e ocasionais. E deu a seguinte definição para eles: “junto com as condutas/comportamentos individuais ou coletivos, relativamente codificados, existe todo um suporte corporal (verbal, gestual, postural), de caráter mais ou menos repetitivo, com uma carga simbólica, para os atores e usualmente por testemunhas, fundados na adesão mental, eventualmente não conscientizados, e com valores relativo às escolhas sociais julgadas importantes, e cuja eficácia conhecida não revela mais que uma lógica puramente empírica, que se esgota na instrumentalidade técnica da lei de causa e efeito.

Um grupo social desprovido de ritos se ressentir dessa ausência, ou como dizem parece que falta alguma coisa, resultando no aparecimento de múltiplos substitutos.

A existência de uma ritualidade confere a vida social e aos indivíduos um quadro de referência coletivo, um sistema relacional identificável, isto é, estruturas mais consistentes, mais firmes. No entanto, uma estrutura temporal para se consolidar precisa de repetição e duração – o homem está ligado “aquilo que conhece bem, aquilo que vê e revê, aquilo que perdura, seculariza, e tudo nele evoca / restaura as lembranças.

Como foi enfatizado por Goffman, algumas sociedades não vivem sem os ritos, isto é, as atividades codificadas repetitivas e estruturadas, têm a função de reconhecimento, identificação e comunicação indispensável dentro da comunidade. Os aniversários, as festas comemorativas, de despedidas para aposentadoria, as regras de etiqueta associadas a gestuais particulares fazem parte desses ritos.

Sabe-se que nas sociedades tradicionais os ritos estavam estreitamente ligados aos mitos e ao sagrado. O mito é ou era considerado nessas sociedades como uma história verdadeira, que dava aos iniciados, através do ritual as explicações sobre a origem do mundo, dos deuses, dos homens e sobre a maneira de se comportar. O ritual, pela sua repetição sempre igual através das gerações, atualiza o mito que pode assim se modificar ou se degradar. Este último aspecto, se insere nos atos e normas morais e sociais de um grupo de onde ele provem( Mircea Eliade).

Se considerarmos as reflexões de Bourdieu e de Goffman, pode-se efetivamente concluir que os ritos estabelecem uma fronteira entre dois grupos. O 1º grupo é constituído por aqueles que são suscetíveis de submeter-se aos ritos, isto é - os iniciados ou futuramente consagrados (...) A ritualização os diferenciara do vasto grupo anônimo, o restante do mundo social que não trabalha na empresa. Esses ritos de diferenciação, instauram uma separação simbólica entre aqueles que estão dentro e fora da organização acompanhando-se de ritos de interação cotidiana entre os funcionários que reiteram a cada

dia a sua pertença (pertinência) ao grupo.

Quaisquer que sejam as origens, os objetivos, os modos da organização e os procedimentos encenados - ou todas as práticas ritualizadas - têm por finalidade a integração do indivíduo ou de um grupo de indivíduos à empresa, concebida como uma entidade social de produção relativamente autônoma.

As considerações de Jardel e Lorigon, mesclando os conceitos originários da antropologia e da etnologia, seguindo os expoentes mais expressivos como Malinovsky e Mircea Eliade, cruzando com Geertz e Riviere apresentam um tecido complexo na trama organizacional, redesenhando as etapas constitutivas do universo simbólico nas organizações, (ritos de passagem, ritos de integração, de iniciação, espaços míticos – roupas e hierarquia de poder etc.) possibilitando que se dê conta dos recentes cenários econômicos e administrativos, reconfigurando-os segundo os recortes aportados no saber das sociedades, ditas, tradicionais.

Como é preciso definir um padrão metodológico de referência a ser utilizado nesta dissertação, apresenta-se a seguir uma síntese dos autores consultados já citados, para efeito de comparação sistêmica. No Capítulo 5 busca-se complementá-lo com as definições aportadas por Jardel e Lorigon (2000).

A seguir, será detalhada a metodologia que pauta este trabalho, quando se esclarecerá, dentre as várias alternativas evidenciadas, quais os rituais que especificamente darão suporte à este estudo de caso. No Capítulo 4 se contextualizará a empresa em foco, no caso a Coelba, e em seguida, se distribuirá os diversos eventos ilustrativos das realidades “antes” e “depois” da privatização, com a pretensão de ilustrar a mudança da cultura organizacional.

## Quadro 2 - TIPOLOGIA DOS RITUAIS

<i>BEYER &amp; TRICE</i> <i>In Fleury &amp; Fischer e Cavedon</i>	<i>In CAVEDON (2000)</i>			<i>In JARDEL &amp; LORIDON (2000)</i>
	<i>Gennep</i> <sup>26</sup>	<i>Turner</i>	<i>Cavedon</i>	
Ritos Organizacionais:	Fases do Rito de Passagem:	Baseado nos Ritos de Passagem de Gennep:	Ritos de:	Rituais e Ritos
<p><b>Passagem</b> Celebrações em que a mudança de um 'estado' para outro é posta em relevo; são ritos que acompanham toda a mudança de lugar, estado, de posição social, de idade. Marca o fim de uma etapa da vida e o início de outra. Exemplo: processo de admissão, introdução e treinamento de um empregado na organização</p>	<p><b>Separação</b> - comportamento simbólico que significa o afastamento de um indivíduo ou mais, de um ponto fixo da estrutura social, ou de um estado, ou de ambos.</p> <p><b>Margem</b> - período liminar, caracterizado pela ambiguidade; os liminares não se situam aqui nem lá e carecem de status, insígnias, propriedade; nada que os possa distinguir</p> <p><b>Agregação</b> - ocorre a reintegração: o indivíduo passa a ter um estado estável que lhe imputa direitos e obrigações.</p>	<p><b>Elevação (1) e Reversão (2) de Status</b> (ocorrem na liminaridade e visam reforçar a estrutura)</p> <p>(1) <b>Crises de Vida</b> (nascimento, puberdade, casamento, morte)</p> <p>(1) <b>Investidura em Cargos</b></p> <p>(2) <b>Calendário</b> (modo de uma sociedade dividir em etapas seu ciclo da atividades)</p> <p>(2) <b>Crises grupais</b></p>	<p><b>Passagem</b> Admissão de Professores</p> <p>Admissão de Alunos - o Vestibular</p> <p>Formaturas</p>	<p><b>Passagem</b> em (baseado em Gennep):</p> <p>Separação</p> <p>Margem</p> <p>Agregação</p>
<p><b>Integração</b> Têm por objetivo promover a integração entre vários subgrupos da organização, mediante a valorização simbólica da igualdade e comunhão. Exemplo: festas nas Organizações (São João, Natal, etc.)</p> <p><b>Redução de Conflito</b> Consistem em procedimentos que visam atenuar os conflitos restabelecer relações que ficaram abaladas em razão dos mesmos. Exemplo: negociação coletiva</p> <p><b>Confirmação/Engrandecimento*</b> Cerimônias que têm por objetivo exaltar comportamentos desejáveis de modo a servirem de exemplos a serem seguidos. Exemplo: seminários para reforçar a identidade e o poder de coesão</p>			<p><b>Integração</b> Festas dos professores com suas turmas</p> <p>Festas de final de ano: só professores funcionários e prof. toda a Universidade - cartões de aniversários</p>	<p><b>Integração</b> Ritos de: Apresentação Comunhão Exclusão</p>
<p><b>Degradação</b> Série de atos que simbolizam a perda de poder e credibilidade de um funcionário. Exemplo: dispensa e substituição de alto executivo</p>			<p><b>Poder</b> Posse Reitoria Posse Diretoria Reuniões de Coordenação de Curso</p>	<p><b>Poder</b> e os Ritos de: Apropriação do Espaço "Porta aberta" Negociação e de Prestígio Vestuário: hierarquia e identidade</p>
<p><b>Reprodução / Renovação*</b> Atividades de cunho mais simbólico que prático, visando reforçar a estrutura de poder existente, ao transmitir a idéia que algo está sendo feito no sentido de corrigir distorções, embora os verdadeiros problemas possam estar sendo negligenciados. Exemplo: atividades de Desenvol. Organizacional</p>				<p>Outros Ritos: Motivação "Caça proibida" Mágico</p>

<sup>26</sup> "A partir de 1908, com Gennep, o estudo do ritual passou a contemplar todos os seus momentos e não só o seu clímax, como até então. Tal posicionamento permite a análise do ritual enquanto uma combinação de momentos seqüenciais... Somente o estudo daquilo que antecede e sucede o momento maior do rito (além desse) é que possibilita a compreensão plena do evento". (Cavedon, 2000, 42)

### 3. METODOLOGIA

O processo de pesquisa envolve precisamente teoria e realidade... Na pesquisa científica, a escolha do método depende - e isto é muito importante - de uma postura filosófica sobre a possibilidade de investigar a realidade. Há duas tradições em ciência: positivismo e fenomenologia, ou método quantitativo e qualitativo... A estes estão associadas certas suposições e implicações metodológicas ... O que importa saber é que teorias, técnicas e instrumentos não são neutros, mas criados dentro de uma destas tradições.

Sylvia Maria Azevedo Roesch (1999)

#### 3.1 Objetivo do Capítulo

Como funcionário da Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia desde 1982, acompanhei várias mudanças organizacionais, algumas mais, outras menos profundas. Essas mudanças estiveram sempre atreladas às políticas públicas do setor elétrico nacional, no entanto elas não apresentaram, ao longo dos anos, um “corte” paradigmático na estrutura organizacional como foi o recente processo de privatização da empresa. Ressalte-se que, embora não seja inédito na história da indústria de eletricidade da Bahia, como se verá no Capítulo 4, interessei-me em tentar conhecer conceitual e empiricamente este novo momento da cultura organizacional, entendendo ser este um tema de interesse geral, tanto no âmbito da academia quanto no cenário mercadológico. Portanto, a preocupação do percurso dessa tese é buscar uma caracterização em consonância com um adequado aporte metodológico.

Enquanto “**observador participante**”, escolhi um “**estudo de caso**” dentro de uma abordagem de “**pesquisa qualitativa**”, de “**caráter exploratório**”, caracterizada pelo “**enfoque indutivo**”. No contexto dos mais recentes estudos de cultura organizacional esta abordagem não é de todo ortodoxa nem tampouco inédita, mas segue um caminho

próprio, às vezes bastante questionado pelos acadêmicos mais tradicionais ou por aqueles mais acostumados ao uso dos números como pressuposto aos estudos científicos, e que vem se afirmando rapidamente, até ganhando um destaque maior no campo da cultura empresarial. Acrescente-se a escolha de um referencial epistemológico, uma “ferramenta”, tradicionalmente, vinculada a área da antropologia, que é o estudo de “rituais” adaptados à realidade organizacional.

Muitos foram os desafios enfrentados, seja no plano conceitual, seja na obtenção e sistematização dos dados. Transpostas as dificuldades, espera-se, assim, que este trabalho possa acrescentar dados novos aos estudos de antropologia da cultura organizacional.

Neste capítulo, pretende-se definir os contornos metodológicos a serem utilizados nesta dissertação e, uma vez definido o marco conceitual, as etapas seguintes serão: explicitar o foco do trabalho; a fonte de dados; a forma de obtenção, tratamento, análise e apresentação das informações.

O próximo capítulo será dedicado a um aprofundamento contextual da empresa a ser considerada neste “estudo de caso”, e o subsequente apresentará os dados e sua análise..

### **3.2 Definição do Foco do Trabalho: especificação da “Pergunta-Chave” a ser respondida**

Considerando a diversidade da questão e a amplitude das abordagens referentes a “cultura organizacional”, procurou-se enfocar a questão o mais claramente possível, tendo como ponto de partida a natureza do problema nos aspectos e dimensões pertinentes ao tema.

Segundo Roesch (1999), a **questão** e a **hipótese** são os elementos básicos para delimitar ou definir o foco do objeto de pesquisa, não sendo aspectos meramente formais do projeto, mas os “atores principais” em torno do qual se desenrola o tema e suas indagações

Inicialmente, será caracterizado o “conflito”, a problematização, no sentido de extrair, preferencialmente, uma única questão a ser respondida pelo trabalho, que funcionará como questão orientadora.

Dentre as várias opções como questionar, acrescentar ou desenvolver novos conceitos sobre o tema ou mesmo contestar a formulação das abordagens sobre o tema, escolheu-se analisar um determinado comportamento previamente observado,

Optou-se por trabalhar com o conceito de “pergunta-chave”, a partir da qual dar-se-á o desdobramento do trabalho, que visará, em suma, evidenciar respostas às várias dimensões desta questão central.

Assim sendo, esta dissertação será norteada pela seguinte “pergunta chave”:

⇒ **Como a cultura organizacional da COELBA pós-privatização expressa e reflete os rituais de passagem, iniciação e integração?**

Considerando que a cultura organizacional das empresas do setor elétrico sofreram profundas mudanças culturais decorrentes de três fatores fundamentais : o **desenvolvimento tecnológico-gerencial**, a **desregulamentação** do Setor Elétrico Nacional e o **modelo de gestão** resultante do processo de privatização e internacionalização, esta investigação buscará caracterizar as mudanças culturais decorrentes e evidenciadas nas **três causas acima evidenciadas**, identificando a mais representativa no espelhamento dos ritos culturais.

**A hipótese de que o modelo de gestão adotado é o fator de causalidade mais representativo, não significa que os outros dois fatores sejam negligenciados na expressividade de seus efeitos, corroborando o cenário pós-moderno onde se insere múltiplos e diferenciados olhares sobre o mesmo tema, tendo como pano de fundo a inclusão e permanência da efetividade de todos simultaneamente.**

Um quadro comparativo de diversas evidências ilustrativas dos diferentes “rituais” utilizados como referenciais será apresentado no capítulo 5, comparando o “antes” e o “depois” da privatização, aportando as relações de causalidade e comentários complementares. A análise final, bem como, algumas recomendações e desdobramentos de estudos correlatos ao desenvolvimento deste tema serão indicados no Capítulo 6, dedicado à conclusão desta dissertação.

### **3.3 Definição do Escopo da Pesquisa: a organização – Coelba, pós-privatização**

A história da empresa **Coelba – Cia de Eletricidade do Estado da Bahia**, concessionária de serviços públicos do setor elétrico (ver cap. 04) apresenta mudanças na sua estrutura organizacional decorrentes do dinamismo, amadurecimento e atualização gerencial. O presente estudo irá focar o “antes” e o “depois” da privatização, portanto é necessário estabelecer esta temporalidade, para se evitar uma distorção interpretativa. Dessa forma, embora o Capítulo 4 retrate um amplo apanhado da evolução histórica da empresa, a título contextual, o quadro comparativo com os fatos e evidências ilustrativas dos diferentes “rituais” estão categorizadas no “antes” e “depois” da privatização:

⇒ **O período que corresponde ao “antes” da privatização vai de janeiro de 1993 a dezembro de 1995**, três anos de cultura estatal que serve de referência mais estável e recente para um estudo comparativo, sem a influência dos acontecimentos preparatórios de 1996, ano anterior ao da privatização e, portanto, caracteristicamente adaptativo, instável e de transição, que não refletiu com precisão a realidade do ciclo de empresa de economia mista com controle estadual. Este interregno não abrange o período da empresa anterior à recente privatização,



onde pode-se constatar diversas mudanças organizacionais no decorrer do tempo, aparentemente contínuos e estáveis, quando se sabe que o processo de desenvolvimento organizacional é, essencialmente, dinâmico e mutante.

- ⇒ O período que corresponde ao “**depois**” da privatização, o pós-privatização, vai de **agosto de 1997 a agosto de 2000**, e se refere ao intervalo de tempo da privatização, propriamente dito (que tem como marco simbólico a data de 31 de julho de 1997), portanto, três anos de administração privada, tendo por base gerencial o **Grupo Iberdrola**, conglomerado internacional de origem espanhola, operador técnico-gerencial do **Consórcio Guarani**, maior acionista Empresa e de suas subsidiárias. Este Consórcio tem a participação majoritária do Banco do Brasil, e sua composição será especificada no Capítulo 4.

### 3.4 Sobre a Pesquisa Qualitativa

Diante da tradicional polaridade da abordagem científica - o positivismo e a fenomenologia, evidenciam-se, como decorrência, uma dualidade de métodos: o quantitativo e o qualitativo, na busca de sistematização de conhecimentos que representem uma determinada realidade enfocada.

Segundo Roesch (1999), a tradição fenomenológica parte da perspectiva de que o mundo e a "realidade" não são objetivos e exteriores, mas socialmente construídos, eles recebem um significado a partir do homem. A partir desse enfoque, “**a tarefa do cientista social não é levantar fatos e medir a frequência de certos padrões, mas acolher as diferentes construções e significados atribuídos à experiência.** Neste sentido, considera-se que a ação humana surge a partir do significado que as pessoas atribuem à situações diversas, em lugar de uma resposta direta à estímulos externos (citando Festerby-Smith et al., 1991)”. Textualmente complementa:

Jones (1987) explica de forma muito clara o que está por trás deste enfoque de pesquisa. Assim, de acordo com a idéia de "**Construtivismo Social**", as pessoas definem situações de maneira seletiva e subjetiva a partir do esquema de referência pessoal de crenças e valores que desenvolveram ao longo de suas vidas. Os significados são criados, comunicados, sustentados e modificados através de processos de interação social. De fato, operamos dentro de culturas e compartilhamos com outros (com quem interagimos) pelo menos um estoque social de

conhecimento, e esta é a base para generalizações e predições sobre os seres sociais. Estas predições, entretanto, são sempre probabilísticas. A localização social determina as probabilidades estatísticas de compartilhar significados para as situações (ver Ball, 1972, apud Jones, 1987).

Dessa forma, conforme esclarece (citando Jones, 1987), a pesquisa qualitativa envolve uma instância teórica que de maneira autoconsciente procura suspender suposições descuidadas sobre significados compartilhados. Procura o que é comum, mas permanece aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos, em vez de destruí-los na busca por uma média estatística. Também, **busca identificar outros significados de forma e em contextos que não estruturam de maneira rígida a direção da investigação dentro de hipóteses, definições operacionais e suposições *a priori* do pesquisador<sup>27</sup>.**

Segundo Neves, (1996)<sup>28</sup> a pesquisa social tem sido marcada por estudos que valorizam o emprego de métodos quantitativos para descrever e explicar fenômenos. Atualmente, porém, identifica-se outra forma de abordagem que aponta a possibilidade de investigação através da pesquisa “qualitativa”. Esse tipo de avaliação tem caracterizado os estudos nas áreas de Antropologia e Sociologia, e nos últimos 30 anos tem aberto novos espaços nas áreas de Psicologia, Educação e Administração de Empresas.

Conforme Neves, Roesh também destaca que o enfoque da pesquisa qualitativa como uma abordagem alternativa é relativamente recente, apresentando contornos mais nítidos no final da década de setenta e oitenta. Apesar de que nos meios científicos sua importância é questionada e seus defensores ainda são discriminados. No entanto, torna-se evidente o destaque crescente, **principalmente nas pesquisas que se referem aos estudos de cultura organizacional.** Vale lembrar que o método qualitativo é

---

<sup>27</sup> O negrito é nosso.

<sup>28</sup> Baseado no texto “*Pesquisa Qualitativa - características, usos e possibilidades*”, de José Luís Neves Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.1, n.3, p. xx-yy, 2º Sem/96

também denominado método exploratório-interpretativo; enquanto o método quantitativo é chamado de confirmatório.

Enquanto estudos quantitativos geralmente seguem com rigor um plano previamente estabelecido - baseado em hipóteses indicadas e variáveis que são objeto de definição operacional, - a pesquisa qualitativa é construída ao longo de seu desenvolvimento. Uma vez que não utiliza de instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada daquela adotada pelos métodos quantitativos. Os dados descritivos são obtidos através do contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, o pesquisador busca entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação, a partir da qual situa a interpretação dos fenômenos estudados.

Para Bryman (1989), (Apud Roesh, 1999), a pesquisa qualitativa apresenta duas distinções básicas em relação à pesquisa quantitativa:

- ⇒ A primeira é que o aspecto quantitativo/qualitativo não se refere à presença ou ausência de quantificação. Na verdade, o enfoque implica iniciar com conjuntos de conceitos amplos e de idéias cujo conteúdo vai consolidando-se durante o processo de coleta. **Não se trata, portanto, de um enfoque diferente de coleta. É uma forma diferente de conhecer e analisar.**
- ⇒ A segunda distinção é a ênfase na perspectiva do indivíduo pesquisado. Enquanto na pesquisa quantitativa o pesquisador parte de conceitos *a priori* sobre a realidade, **o pesquisador qualitativo sai a campo não estruturado, justamente para captar as perspectivas e interpretações das pessoas.** Neste caso, a reflexão teórica ocorre durante ou quase no final do processo de coleta de dados.

Martin e Frost (1996), através do Handbook of Organizational Studies, ressalta a gravidade das divergências intelectuais no campo dos estudos da cultura organizacional, dificultando, em muito, a revisão dos resultados das pesquisas nesta área, uma vez que não há consenso, e sim, caos e conflito.

Conforme explicitado no capítulo anterior, os autores que trabalham com o conceito de evolução da cultura organizacional segundo as três perspectivas – **Integração**, **Diferenciação** e **Fragmentação** – consideram que os problemas decorrentes de tal análise são complexos, conseqüentemente muitos pesquisadores culturais preferem a metodologia qualitativa e dedicam-se a elaborar descrições das culturas, ao invés de coletar dados quantitativos, que melhor se prestariam às meta-análises sistemáticas e ao desenvolvimento de generalizações teóricas, baseadas na experiência. Por todas essas razões, as pesquisas culturais epitomizam a falta de consenso sobre paradigmas neste campo de estudo, e é por isso que muitos estudiosos do assunto preocupam-se com a possibilidade de que esses confrontos criem obstáculos para a soma de conhecimentos, prejudicando a reputação do setor e chamando a atenção para os estudos textuais, em vez de focalizar as condições materiais de trabalho (Donaldson 1989; Pfeffer, 1993; Reed, 1990).

Por outro lado, outros pesquisadores organizacionais acolhem bem a proliferação de paradigmas, tão evidente no cenário cultural, como uma forma de instigar a criatividade e divulgar pontos de vista antes ignorados (Burrell Morgan e, 1979; Van Maanen, 1995). Eles ressaltam ainda que:

(...) estudar a cultura sob a perspectiva da diferenciação e examiná-la através de métodos qualitativos, pode ser uma estratégia arriscada, especialmente nos Estados Unidos, onde esta área ainda é dominada por interesses gerenciais, preconceitos integracionistas, teorias integracionistas e métodos qualitativos. Alguns pesquisadores qualitativos ficaram muito desapontados com esta reação. Responderam, citando textos que justificavam a escolha dos métodos usados e definiam as bases da boa metodologia de pesquisa qualitativa (alguns textos úteis incluem os de Agar, 1986; Blau, 1965; Glaser e Strauss, 1967; Schein, 1987; Van Maanen et al. 1982).

Dentre outras reações, os defensores da abordagem qualitativa evidenciaram vários problemas com as abordagens quantitativas. Segundo ainda estes mesmos autores:

- ⇒ os estudos especializados não devem (embora os estudos de **integração** freqüentemente o façam), supor ou afirmar, que um tipo de manifestação é consistente ou representativo da cultura como um todo (conforme Martin et al., 1983 para conhecer melhor este problema).
- ⇒ os respondentes podem não estar conscientes de que os valores por eles adotados, não estão sendo, consistentemente, impostos (Argyris e Schon, 1978). Podem temer que as promessas dos pesquisadores com relação ao anonimato sejam esquecidas, colocando seus próprios empregos em perigo. Assim, as respostas podem ser enganosas e refletirem somente as preferências expressas pelo gerenciamento superior, e não os comportamentos reais, criando a ilusão de consenso organizacional. Para impressionar os pesquisadores, os respondentes podem dar as respostas que lhes pareçam socialmente desejáveis ou que reflitam seus atuais níveis de satisfação no trabalho (alto ou baixo).
- ⇒ este tipo de avaliação quantitativa, pode dar uma idéia enganadora sobre a cultura, dado que as alternativas avaliadas pelos respondentes foram formuladas pelo pesquisador.
- ⇒ os estudos quantitativos podem, provavelmente, fornecer suporte empírico para as hipóteses **integracionistas**, se as respostas, que não refletem o consenso de toda a organização, forem excluídas da discussão e do estudo, como se não fizessem parte da cultura.
- ⇒ é ainda significativo que outros estudos especializados baseados em questionários, tenham usado amostras aleatórias mais abrangentes, de respondentes de vários níveis sociais, e tenham encontrado provas de diferenciação subcultural ( bolsões de ignorância e de resistência aos valores gerenciais) ao invés do consenso organizacional (Kilmann, 1985; Rousseau,1990).

E mais:

Alguns estudos de **integração**, que utilizam medidas quantitativas especializadas (questionários) sobre cultura, afirmam ter encontrado provas da ligação com o desempenho financeiro (Denison, 1990; Gordon, 1985; Ouchi e Johnson, 1978). Outros estudos quantitativos especializados ( por exemplo, a análise do conteúdo dos valores gerenciais adotados em relatórios anuais, foi usada como medida de cultura), concluíram que essa ligação ainda não foi comprovada empiricamente, e talvez nunca o seja, devido às inúmeras determinantes não-culturais ou pela dificuldade em desenvolver, adequadamente, medidas culturais generalizadas, num numero significativo de firmas (consultar Siehl e Martin, 1990, para uma análise sobre esse tópico).

Quanto aos defensores dos métodos etnográficos, os colaboradores do Handbook ressaltam que, tanto do ponto de vista de **diferenciação**, como de **integração**,

foram muito críticos com relação aos estudos especializados que, por definição, careciam de uma interpretação específica mais detalhada sobre descrições etnográficas de ordem geral (Apud Schein, 1987; Smircich, 1983; Smircich e Morgan, 1982; Van Maanem et al., 1982), principalmente ,os que apresentam uma visão longitudinal (Apud Pettigrew, 1985a; 1985b).

Os etnógrafos também desaprovam a perspectiva única de valores adotados e normas comportamentais auto-relatadas, já que essa visão superficial, não pode atravessar a barreira do desejo das pessoas de se apresentar sob uma luz favorável, resultando em menor profundidade, sempre inferior à que se pode alcançar através da observação dos participantes, em períodos mais longos. Geralmente, no contexto organizacional, o comportamento fica restrito pelas preferências gerenciais ou ambições de carreira, não refletindo, portanto, a verdadeira postura do empregado.

É por isso que na visão dos estudos antropológicos aplicados à cultura organizacional:

Muitos etnógrafos acham que o movimento cultural poderia lhes trazer mais respeito, especialmente nos Estados Unidos, onde os métodos qualitativos são tão depreciados. Entretanto, ficaram desapontados, porque esta área da pesquisa organizacional, como todas as outras, corre o risco de ser dominada pelos **viciados em números**<sup>29</sup>, reação que foi expressa em fóruns públicos, através das estratégias usuais de silêncio e marginalização. Nos locais mais exclusivos, como nas revisões anônimas, a reação negativa foi mais significativa e muitos pesquisadores, acharam difícil que seu trabalho fosse reconhecido, em razão das preferências metodológicas de revisores e editores (por exemplo, Rousseau, 1994).

O resultado disso, foi uma discussão acirrada sobre os méritos dos métodos qualitativos e quantitativo nos estudos culturais<sup>30</sup> tendo alguns pesquisadores sugerido que se combinassem métodos convencionais especiais com problemas conceituais especiais

---

<sup>29</sup> O negrito é nosso.

<sup>30</sup> Martin e Frost (1996), recomenda consultar Blau, 1965; Daft, 1980; Light, 1979, para obter uma

(McGrath, 1982; Rousseau, 1990a), enquanto outros preferiram uma difícil, porém inovadora, mistura híbrida das duas abordagens (Martin, 1990). Por exemplo, a abordagem híbrida qualitativa-quantitativa para os estudos culturais envolvem um procedimento em duas etapas (Martin, 1985).

Para tal, utilizou-se de um protocolo estruturado de entrevistas abertas, para coletar histórias qualitativas registradas pelos próprios empregados sobre eventos específicos, usando questões como a seguinte: - “Descreva dez incidentes que fizeram sua companhia ser o que é hoje em dia. - Forneça-nos detalhes.- Conte-nos o que cada evento significou para você e para a companhia como um todo”.

Dessa forma, as respostas foram analisadas quantitativamente quanto ao conteúdo, com a finalidade de avaliar a aceitação subcultural e de toda a organização sobre o que ocorria, definir quais as ações dos empregados que seriam consideradas importantes e quais as interpretações do significado desses eventos que tinham sido compartilhadas. As discussões qualitativas/quantitativas entre os pesquisadores continuam<sup>31</sup>. Devido às profundas diferenças que fundamentam essas disputas, não é provável que haja um consenso.

Embora seja detalhado no item relativo a coleta de dados, ainda neste Capítulo, cabe ressaltar que o suporte teórico citado acima, no caso desta dissertação, além das observações foram relevantes as análises de textos e documentos da empresa, incluindo conversas e entrevistas informais com empregados e executivos da empresa, aos quais foram colocadas as seguintes perguntas-chave:

---

explicação muito clara sobre as questões fundamentais, embora fora do contexto deste corpo de literatura.

<sup>31</sup> Recomendam ainda consultar os volumes publicados por Schneider, 1990 e Hassard e Pym, 1990, para conhecer alguns eventos recentes desta “batalha”.

⇒ Quais as mudanças mais significativas na cultura organizacional da Coelba, comparando o antes e o depois da privatização?

⇒ Quais as evidências correlatas à uma determinada mudança organizacional da Coelba, comparando-se o antes e o depois da privatização?

### 3.4.1 Características da pesquisa qualitativa

Segundo Neves (1996), os estudos de pesquisa qualitativa diferem entre si quanto ao método, a forma e aos objetivos e cita GODOY (1995a. p. 62), que ressalta a diversidade existente entre os trabalhos qualitativos e enumera um conjunto de características essenciais capazes de identificar uma pesquisa desse tipo, a saber:

1. ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
2. caráter descritivo;
3. significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador
4. enfoque indutivo.

A definição de Neves sobre a pesquisa qualitativa norteou o campo exploratório deste percurso de tese, e segundo o referido autor ela **“compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados, com o objetivo de traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social”**. Ainda que se considere os diferentes significados que a expressão pesquisa assume no campo das ciências sociais.

Como no caso desta dissertação, Neves afirma que “em sua maioria, os estudos qualitativos são feitos no local de origem dos dados; e não impedem o pesquisador de empregar a lógica do empirismo científico (adequada para fenômenos claramente definidos), mas partem da suposição de que é mais apropriado empregar a perspectiva da análise fenomenológica, quando se trata de fenômenos singulares e dotados de certo grau de ambigüidade”.



O desenvolvimento de um estudo de pesquisa qualitativa supõe um corte temporal-espacial de determinado fenômeno por parte do pesquisador. Esse corte define o campo e a dimensão em que o trabalho desenvolver-se-á, isto é, o território a ser mapeado.

Para Neves, o trabalho de descrição tem caráter fundamental em um estudo qualitativo, pois é por meio dele que os dados são coletados (Apud MANNING, 1979, p. 668). Em certa medida, os métodos qualitativos se assemelham aos procedimentos de interpretação dos fenômenos utilizados cotidianamente, portanto têm a mesma natureza que os dados coletados pelo pesquisador qualitativo. **Tanto em um como em outro caso, trata-se de dados simbólicos, situados em determinado contexto que revela e, simultaneamente, esconde parte da realidade.**

O vínculo entre signo e significado, conhecimento e fenômeno, **sempre depende do escopo da interpretação usada pelo pesquisador**, que lhe serve de visão de mundo e de referencial teórico.

Uma vez que os métodos qualitativo e quantitativo não se excluem, embora apresentem divergências quanto à forma e à ênfase, o método qualitativo traz uma contribuição significativa ao desenvolvimento do trabalho de pesquisa, pois pode mesclar procedimentos de cunho racional e intuitivo capazes de agregar mais conhecimento à compreensão dos fenômenos.

Ainda que seja possível contrastar os métodos quantitativos e qualitativos enquanto associados a diferentes visões da realidade, não se pode afirmar que eles se oponham ou que se excluam mutuamente como instrumentos de análise.

Portanto, considera-se que uma pesquisa pode ser direcionada, segundo o critério do pesquisador para:

- **diagnosticar um fenômeno** (descrevê-lo e interpretá-lo); ou
- **explicar esse fenômeno**, a partir de seus determinantes, isto é, as relações denexo causal.

Segundo Neves, tais pontos de vista não se contrapõem, na verdade complementam-se e podem contribuir para um entendimento mais significativo do fenômeno estudado, e cita WILDEMUTH (1993, p. 451):

“ It is true that the positivist approach, with its goal of discerning that statistical regularities of behavior, is oriented toward counting the occurrences and measuring the extent of the behaviors being studied. By contrast, the interpretive approach, with its goal of understanding the social world from the viewpoint of the actors within it, is oriented toward detailed description of the actors' cognitive and symbolic actions, that is, the meanings associated with observable behaviors”.<sup>32</sup>

Combinar técnicas quantitativas e qualitativas torna a pesquisa mais fundamentada e reduz os problemas decorrentes da escolha de uma das estratégias, por outro lado, a não utilização de métodos qualitativos quando necessário compromete a visão do pesquisador quanto ao contexto em que ocorre o fenômeno.

Embora não seja o caso desta dissertação, é importante ressaltar as considerações de Neves ao citar DUFFY (1987, p. 131), indicando os resultados positivos no emprego conjunto dos métodos qualitativos e quantitativos:

- 1) possibilidade de congregar controle dos vieses (pelos métodos quantitativos) com compreensão da perspectiva dos agentes envolvidas no fenômeno (pelos métodos qualitativos);
- 2) possibilidade de congregar identificação de variáveis específicas (pelos métodos quantitativos) com uma visão global do fenômeno (pelos métodos qualitativos);

---

<sup>32</sup> Tradução do autor: “ É verdade que a abordagem positivista, com sua meta de discernir as regularidades estatísticas do comportamento, é orientado para contar as ocorrências e medir a extensão dos comportamentos que estão sendo estudados. Por outro lado, a abordagem interpretativa, com o objetivo de entender o mundo social do ponto de vista dos atores que dele participa, é orientada para descrição detalhada das ações cognitivas e simbólicas dos atores, isto é, os significados associados aos comportamentos observáveis”.

- 3) possibilidade de completar um conjunto de fatos e causas associados ao emprego de metodologia quantitativa com uma visão da natureza dinâmica da realidade;
- 4) possibilidade de enriquecer constatações obtidas sob condições controladas com dados obtidos dentro do contexto natural de sua ocorrência;
- 5) possibilidade de reafirmar validade e confiabilidade das descobertas pelo emprego de técnicas diferenciadas.

Entretanto, MAANEN (1979b) considera que no processo de construção e desenvolvimento da ciência é lícito supor que as teorias venham antes dos fatos, sob a forma de especulação. Na pesquisa organizacional é grande a tentação de formatar teorias prematuras dada a insuficiência de dados e a expectativa de que estes venham a emergir de estudos exploratórios. Na pesquisa, seja ela qualitativa ou quantitativa, o pesquisador não deve se ocupar simplesmente em acumular dados: coleta-os considerando que seu significado seja útil para os fins da pesquisa e dentro de um dado contexto.

#### **3.4.2. Problemas do método qualitativo**

No entanto, os estudiosos do método qualitativo têm observado, entre eles Neves (1996) o a possibilidade de construir algumas “ilusões” quanto ao uso do método:

Dados e métodos qualitativos são, por vezes, tidos como mais atrativos que os quantitativos (Apud MILES, 1979, p. 590); são considerados mais ricos, completos, globais, reais. Seu valor, muitas vezes, parece aos olhos do leitor, inquestionáveis: foram obtidos mediante relação direta com o objeto e conduziram a vínculos mais visíveis de causa e efeito do que, por exemplo, tabelas de correlação estatística. Conduziriam a “insights” interessantes e reduziriam o efeito das limitações de ação do pesquisador.

Uma vez demonstradas, sob a forma de um estudo de caso, as constatações ali contidas correm o risco de serem consideradas, por assim dizer, inegáveis. **“Tal visão é ilusória: tanto quanto preconceitos contra a pesquisa qualitativa deve-se evitar ter preconceitos a favor, e cabe ressaltar que tanto a abordagem qualitativa como a quantitativa são capazes de produzir tanto estudos bons quanto ruins. Ademais, os**

**dados qualitativos também têm suas próprias fraquezas e problemas que devem ser considerados e não, negados”.**

No entanto, alguns autores consultados consideram que o método qualitativo tem um papel importante no campo dos estudos organizacionais. Estudos de avaliação de características do ambiente organizacional, como é o caso desta pesquisa, são especialmente beneficiados pelo método qualitativo, embora esse não sirva só para essa finalidade. Por outro lado, ainda segundo os autores, o enfoque qualitativo não é tão pertinente quanto se trata de eliminar o viés do observador para a análise do fenômeno, posto que neste método o pesquisador, por mais neutro que seja, ao interpretar significantes e significados, fatos ou símbolos, pode projetar-se ou prolongar-se na realidade que busca retratar.

De acordo com Neves, “fenômenos naturais são essencialmente diferenciados dos sociais. Ao mesmo tempo que cria o mundo, o homem é por ele transformado em atividade contínua e dinâmica. Produto e determinantes das condições históricas que ajudam a criar os elementos do mundo social não são elementos naturais, e não podem ser tratados como tais. PRADO (1990, p. 21) qualifica as coisas que aí estão como coisas naturais-sociais, datadas de valor e de significação para os homens dos quais dependem”.

Ainda segundo, Neves (citando MANNING, 1979, p. 668) deve-se atentar para os problemas relacionados com o uso da linguagem na expressão das idéias, verificando se elas estão de fato decodificadas para a análise qualitativa.

Argumentos são expressos sob a forma de texto, de forma que diferenças de estilo, de contexto ou a intenção de atribuir ao signo um caráter simbólico particular podem não ser captados pelo pesquisador. O próprio texto deve ser objeto de análise e as diferenças de relação significante-significado podem afetar os resultados da análise, razão pela qual devem elas próprias ser objeto de consideração.

Esta claro, contudo, que a tarefa de coletar e analisar os dados é extremamente trabalhosa e, algumas vezes, o esforço é individual. Muita energia faz-se necessária para tornar os dados sistematicamente comparáveis. Além disso, costumam ser grandes as exigências de tempo necessário para registrar os dados, organizá-los, codificá-los e fazer a análise.

O problema mais sério, porém, segundo Neves, parece residir no fato de que os métodos para análise e as convenções a empregar não são bem estabelecidos, ao contrário do que ocorre com a pesquisa quantitativa: constatações inovadoras, globais e, aparentemente, inegáveis podem estar, de fato, erradas. Apoiado nesta afirmativa buscou-se detalhar a metodologia que referencia este trabalho.

Outros autores, também preocupados com estas questões<sup>33</sup>, ressaltam que a coleta, a interpretação e a avaliação dos dados são problemáticas em qualquer tipo de pesquisa, seja ela quantitativa ou qualitativa, de forma que a pesquisa organizacional não constitui exceção.

Para Roesh (1999), a falta de um esquema conceitual rígido em algumas pesquisas qualitativas, principalmente em estudos de casos, indica maior flexibilidade na análise dos resultados. Esta flexibilidade pode criar problemas (Yin, 1981), todos eles decorrentes da falta de direcionamento do pesquisador para conduzir a análise dos resultados. Uma falha comum encontrada na análise de estudos de caso é a tendência do pesquisador elaborar longos textos narrativos para certos elementos do estudo, como entrevistas individuais, reuniões, relatórios, enquanto o melhor seria que a análise fosse guiada por algumas proposições, questões ou atividades. Uma recomendação do mesmo autor é que, à medida que a análise progride, os tópicos sejam reorganizados e, finalmente,

dados qualitativos e quantitativos referentes ao mesmo tópico devam ser combinados.

A questão da objetividade da análise do discurso do pesquisador é também tratada por Neves, que observa:

A questão da objetividade no discurso científico coloca-se não pela existência de um mundo fora da cabeça do pesquisador e outro dentro (KIRK & MILLER, 1986, p. 70), e, sim,- pelo fato de os resultados da pesquisa conterem, por si próprios, um significado que independe da preferência ou da admiração do pesquisador ou dos leitores do estudo, seja ele quantitativo ou qualitativo - não é menos importante ser objetivo no exame de sociedades do que ao pesquisar fenômenos físicos. Tem-se como impossível a busca de total objetividade nos trabalhos científicos (MELLON, 1990, p. 26), uma vez que os pesquisadores são seres humanos. O problema está em admitir a existência de viés de interpretação, coisa que não é dada a um cientista sério negar.

Para os problemas da confiabilidade e da validação dos resultados de estudos qualitativos não existem soluções simples. Neves cita BRADLEY (1993, p. 436), que recomenda o uso de quatro critérios para os atenuar, e que orientaram a metodologia desse estudo:

- conferir a credibilidade do material investigado;
- zelar pela fidelidade no processo de transcrição que antecede a análise;
- considerar os elementos que compõem o contexto, e
- assegurar a possibilidade de confirmar posteriormente os dados pesquisados.

Vale ressaltar, também, a importância em se cumprir de forma seqüenciada e integral, as fases do projeto de pesquisa, tais como: a coleta de dados, análise e documentação, etapas fundamentais que contribuem para a confiabilidade dos resultados de um estudo qualitativo, segundo Neves (citando KIRK & MILLER, 1986, p. 72).

Entretanto, os estudiosos são unânimes quanto a inexistência de procedimentos que possam assegurar confiabilidade absoluta a um estudo qualitativo, se é que ele existe em qualquer forma de conhecimento, com tal grau de pureza e neutralidade axiológica.

---

<sup>33</sup> Vide , DOWNEY & IRELAND (1979), citado por Neves (1996).

Acredita-se, contudo, que apesar das restrições e limitações, a pesquisa qualitativa tem um papel especial na investigação consistente das realidades organizacionais. É, nesta perspectiva, que este estudo se propõe uma análise diferenciada das questões abordadas no presente estudo proposto.

### 3.4.3 As formas da pesquisa qualitativa

Vários autores propõem diferentes visões sobre o delineamento da pesquisa qualitativa. Roesh (1999) apresenta este delineamento sob a forma de “pesquisa-ação” ou “estudo de caso”.

A *Pesquisa-ação* é uma estratégia de pesquisa que permite obter conhecimento de primeira-mão sobre a realidade social empírica, permitindo ao pesquisador "chegar perto dos dados" e, portanto, desenvolver os componentes analíticos, conceituais e categóricos de explicação a partir dos dados, e não a partir de técnicas estruturadas, preconcebidas e altamente quantificadas que enquadram a realidade em definições operacionais que o pesquisador construiu. **O enfoque requer que o pesquisador interprete o mundo real a partir da perspectiva dos sujeitos de sua investigação** (citando Filstead e Jones, 1987). Para Sylvia Roesh:

O que distingue a pesquisa-ação - segundo considera Jones (1987) - dos demais enfoques da pesquisa qualitativa é a relação teoria com a prática. Diferentemente dos métodos tradicionais de pesquisa qualitativa que combinam observação com entrevista, na pesquisa-ação os pesquisadores se preocupam em construir teoria para a prática...De fato, consideram que não há muito sentido em tentar pesquisa-ação com pessoas para quem o assunto não interessa, pois afeta a qualidade dos dados. Nesse sentido, é fácil entender o termo pesquisa-ação, significando que o pesquisador que está envolvido com uma situação por algum tempo tem mais oportunidade de desenvolver algum nível de confiança com os demais participantes. Isto, porém, não é suficiente, especialmente **quando se lida com pessoas poderosas e qualificadas, cuja sobrevivência na empresa depende de ser cuidadoso com o que fala e para quem fala**<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> O negrito é nosso. Este é nosso caso e foi um dos motivos para não trilharmos este caminho metodológico

Para ilustrar esta afirmação, a autora cita Mintzberg (1983 apud Jones, 1987), para o qual “de fato, na teoria organizacional grande parte das prescrições não tem nada a ver com o que os gerentes fazem na realidade. Por isso, na pesquisa-ação, a suposição é de que se pode aprender a partir do conteúdo sobre processos e resultados da intervenção, sobre o que é possível e o que não é possível, sobre o que funciona e o que não funciona, exatamente porque este é o modo como os fatos acontecem e as pessoas agem numa situação particular”.

Das observações de Roesch deduz-se que o *estudo de caso* (citando Yin, 1981), é um método de investigação que busca examinar um fenômeno contemporâneo **dentro de seu contexto**. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto e diverge, também, do método histórico, por se referir ao presente e não ao passado.

Muitos confundem estudo de caso com método qualitativo. Yin (1981) discorda desta posição, esclarecendo que o estudo de caso tanto pode trabalhar com evidência quantitativa ou qualitativa. Além disso, continua o mesmo autor, o estudo de caso não requer necessariamente um modo único de coleta de dados, como a observação participante, por exemplo. Mesmo considerando a posição de Yin, acredita-se que é mais apropriado classificar o estudo de caso como uma abordagem qualitativa, justamente porque com frequência os estudos de caso iniciam com um esquema conceitual fraco.

Enquanto que, Neves (citando GODOY, 1995b. p. 21) aponta a existência de pelo menos, três diferentes possibilidades oferecidas pela abordagem qualitativa:

- a pesquisa documental,
- a etnografia, e
- estudo de caso

A *pesquisa documental* é constituída pelo exame de materiais que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reexaminados com vistas a uma

---

| e escolhemos um estudo de caso.



interpretação nova ou complementar. Pode oferecer base útil para outros tipos de estudos qualitativos e possibilita que a criatividade do pesquisador dirija a investigação por enfoques diferenciados. Além disso, os documentos são uma fonte não-reativa e especialmente propícia para o estudo de longos períodos de tempo.

Para Neves, dentre os métodos qualitativos conhecidos o *etnográfico* tem se destacado como um dos mais importantes. Oriundo da Antropologia, envolve um conjunto particular de procedimentos metodológicos e interpretativos desenvolvidos ao longo do século XX, mas, em sentido lato, pode-se afirmar (citando SANDAY, 1979, p. 527) que, desde os antigos gregos, tem sido praticado. Textualmente:

Esse método envolve longo período de estudo em que o pesquisador fixa residência em uma comunidade e passa a usar técnicas de observação, contato direto e participação em atividades. Usando o termo "paradigma" no sentido, kuhniano (Apud KUHN, 1962, p. 79), pode-se dizer que o paradigma etnográfico pode assumir um caráter diferenciado, na medida em que esteja mais ou menos marcado pela visão do todo, pela preocupação com o significado, e conforme o estudo penda mais para o diagnóstico ou para a explicação dos fenômenos. O que importa, nesses estudos, não é a forma de que os fatos se revestem, mas, sim, o seu sentido. A natureza do fenômeno influi na determinação da perspectiva mais adequada.

Por outro lado, o objeto do *estudo de caso* que corresponde ao procedimento adotado neste trabalho de pesquisa (e que será detalhado a seguir), é a análise profunda de uma unidade de estudo. No entender de GODOY (1995b, p. 25) tem a finalidade particularizar e delinear o ambiente, o sujeito ou uma determinada situação. Amplamente usado em estudos de administração, tem se mostrado o enfoque privilegiado daqueles que:

- procuram saber como e por que certos fenômenos acontecem, ou
- se dedicam a analisar eventos sobre os quais a possibilidade de controle é reduzida, ou quando os fenômenos analisados são atuais e só fazem sentido dentro de um contexto específico.

### 3.5 Definição da Tipologia: “Estudo de Caso”

A escolha desse enfoque privilegiou, particularmente, a proximidade do autor desta dissertação, com o tema em pauta, devido a vinculação com a empresa, como funcionário, desde 1982.

Portanto, é relevante no percurso dessa tese as observações de Sylvia Maria Azevedo Roesch <sup>35</sup>, para quem “o estudo de caso constitui-se num delineamento de pesquisa que envolve a análise de um fenômeno em profundidade, dentro do seu contexto” (citando Yin, 1981).

Sabe-se, que esta prática metodológica de elaboração de casos para o ensino em Administração teve origem na Universidade de Harvard, há cerca de oitenta anos, e seu uso está consolidado nas Universidades na América do Norte e Europa. Harvard Business School; McGill University, Montreal; INSEAD, Fontainebleau; Cranfield University; IESE, Barcelona, são alguns exemplos” de centros de excelência onde se utiliza esta abordagem para os estudos de cultura organizacional.

Um dos autores referenciais neste campo é Robert Yin, conhecido divulgador da estratégia de caso como forma de pesquisa. Ele aponta a tendência em usar esse recurso não apenas na prática pedagógica das escolas de Administração, mas indica que a expansão de cursos de especialização e mestrados profissionais no Brasil, certamente deverá contribuir para uma intensificação no uso de diversas formas de estudos de caso em Administração.

Embora, Roesch (1999) considere que o estudo de caso seja uma forma de investigação intensamente utilizada nas áreas de Administração Pública, Organizações e

---

<sup>35</sup> Retirado de apostila fotocopiada “O Relato de Casos para o Ensino, com Apoio na Literatura”, sem data

Recursos Humanos, se desconhece até que ponto e em que circunstâncias, a estratégia é utilizada nas demais áreas como Sistemas de Informação, Finanças e Contabilidade, Produção e Marketing. A pesquisadora cita Stake (1994), para quem o estudo de caso não é um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado. O estudo de caso pode ser único ou múltiplo e a unidade de análise pode ser um ou mais indivíduos, grupos, organizações, eventos, países, ou regiões. Entretanto, deve-se observar que (citando Platt, 1988) mesmo quando mais de um caso for pesquisado, a individualidade de cada caso é retida e o número de casos, em si, não é considerado significativo.

Por outro lado, Uma Sekaran, no seu livro *Research Methods for Business – a skill-building approach*, propõe um quadro representativo do “processo de pesquisa” e, um outro, para o “projeto de pesquisa” (páginas 121 e 122, respectivamente), além de caracterizar o propósito dos estudos: exploratório, descritivo, teste de hipótese (analítico e preditivo) e estudo de caso. Quanto a este último, destaca, textualmente:

Case study, as a problem-solving technique, is seldom undertaken in organizations because case studies dealing with problems similar to the one experienced by a particular organization of a particular size and in a particular type of setting are difficult to find. Moreover, authentic case studies are difficult to find because many companies prefer to guard them as proprietary data. However, by carefully going through documented case studies, the manager is in a position to obtain several clues as to what could be happening in the current situation and how the problem might be solved. Picking the cases for study, and understanding and correctly translating the dynamics to one's own situation are critical for successful problem solving. It should be noted, though, that application of case study analysis to certain organizational issues is relatively easy. For instance, a study of what contributes to the successful installation of a good MIS system in organizations similar to the one is planning to install it, and applying that knowledge, would be very beneficial.

Enquanto que, Yin (1994) esclarece que o estudo de caso é adequado especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não são claramente definidos e evidenciados. O referido autor, entretanto, limita o caso ao estudo de fenômenos

contemporâneos. Nesse ponto, difere da perspectiva das ciências sociais, em que o estudo de caso é considerado uma estratégia que permite o estudo de questões sociais importantes, tanto no momento histórico como contemporâneo. Segundo ele, o estudo de caso pode ser baseado em evidência tanto qualitativa como quantitativa

Roesh caracteriza vários tipos de estudos de caso em administração, além de caracterizar casos práticos e teóricos e outros específicos e genéricos, a contribuição do caso à teoria, demonstrando, também, a sua utilização em múltiplas áreas da administração, incluindo os estudos organizacionais e, dentre eles, o campo de estudos da cultura organizacional. Citando ainda Eckstein (1975), Roesh (1999) propõe cinco maneiras pelas quais o caso pode contribuir para o pensamento teórico<sup>36</sup>:

- I. estudos ideográficos-configurativos<sup>37</sup>;
- II. estudos configurativos-disciplinados;
- III. caso heurístico;
- IV. as sondagens de plausibilidade;
- V. estudos de caso cruciais.

Segundo a tipologia apresentada, este trabalho dissertativo está inserido na primeira categoria, *ideográfico-configurativo*, contribuindo para um pensamento teórico futuro, decorrente de outros estudos e maiores aprofundamentos.

Contudo, alguns aspectos caracterizam, sinteticamente, o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa:

- ⇒ permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto;
- ⇒ é especialmente adequado ao estudo de processos e
- ⇒ explora fenômenos com base em vários ângulos.

---

<sup>36</sup> Vide Anexo I para maiores definições das diversas tipologias

<sup>37</sup> Estudo análogo à idéia de caso intrínseco. O material é altamente descritivo, específico à situação e não leva, diretamente, à interpretações teóricas gerais.

Ainda segundo Yin (1981), citado por Roesh, o **estudo de caso** como uma estratégia de pesquisa pode ser utilizado de modo:

- ⇒ **exploratório** (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos, como é o caso do presente estudo),
- ⇒ **descritivo** (buscando associações entre variáveis, normalmente com evidência de caráter quantitativo) e,
- ⇒ **explanatório**, que consiste em: (a) uma tradução precisa dos fatos do caso; (b) a consideração de explicações alternativas destes fatos; e (c) uma conclusão baseada naquela explicação que parece ser a mais congruente com os fatos".

Roesh destaca, ainda, os **estudos confirmatórios** (teoria a priori), que buscam confirmar ou testar a teoria existente, enquanto **estudos exploratórios** (teoria a posteriori) caracterizam-se por fundamentar a criação de teorias. Para ela, em geral, os **estudos de caso** são planejados com propósitos teóricos, tendo, normalmente, o objetivo de explorar uma nova área, um tema que foi pouco estudado, com a finalidade de construir ou “fazer” a teoria emergir a partir da situação.

Como se pode observar, são várias as tipologias de categorização de estudos de caso em administração. Este trabalho está inserido nos diversos contextos destas fundamentações, partindo da análise de evidências factuais, agrupadas, sistematicamente, segundo a tipologia dos rituais utilizados, com o objetivo de compreender as mudanças mais significativas na cultura organizacional da Coelba pós-privatização.

Dessa forma, identificar os rituais é uma possibilidade de conceber um espelhamento teórico dos sentidos e significados das mudanças, diferenciando as relações de causalidade segundo o tripé de causalidade fundado no cenário pós-moderno do mundo globalizado: a evolução tecnológica (1), a desregulamentação do setor elétrico (2) e o modelo de gestão aplicado (3).

Espera-se que este esforço metodológico em busca do entendimento e representação desta nova realidade, comum a diversas empresas nacionais, venha agregar algum valor na construção de uma teoria sobre os diferentes processos de privatização e seus impactos nas culturas organizacionais, tema este ainda carente de maiores estudos e aprofundamentos empíricos e conceituais.

### 3.6 Enfoque metodológico

Os processos dedutivo e indutivo são fases inseparáveis e complementares da descoberta científica. Enquanto o processo dedutivo está relacionado com o paradigma positivista, ou, ainda, denominado pesquisa quantitativa; o processo indutivo é melhor explorado pelo paradigma fenomenológico, ou pesquisa qualitativa.

O enfoque deste trabalho será o **indutivo**, por ser esse o processo mais adequado e aproximativo da abordagem conceitual desejada

### 3.7 Coleta de dados:

Para que se possa compreender a vida cotidiana é preciso escutar os “outros”. A fala é reveladora daquilo que acontece nas instituições, permitindo assim a apreensão da cultura delineada ao longo do tempo e que vai assumindo contornos e nuances, na medida em que as interrelações vão acontecendo, ora se cristalizando, ora se diluindo ou ainda se mantendo sob uma forma híbrida. Cavedon (2000, 315)

Quanto às técnicas de coleta de dados em pesquisas qualitativas, Roesh apresenta algumas alternativas como:

⇒ entrevistas em profundidade, entrevistas em grupo, incidentes críticos, “diários”, técnicas projetivas, documentos, histórias de vida e **observação participante ou direta**.

No entanto, recomenda-se que durante a coleta, sejam identificados os episódios, anotadas as falas dos entrevistados, observando-se a aparência, os gestos e o

vocabulário utilizado. A observação do espaço físico, condições de trabalho das pessoas, enfim, todos os elementos formadores da ambiência dos atores a serem entrevistados. **A recomendação é observar a realidade com o "olho do escritor"; ver além do que está aparente.**

Roesh (1999) considera que a observação participante é o método tradicional da pesquisa em Antropologia. Na pesquisa em organizações, tem sido utilizada pelo menos de duas maneiras:

- ⇒ de uma *forma encoberta*, quando o pesquisador, em caráter intencional, emprega-se na organização a ser estudada, sem o conhecimento dos circundantes. Nesse caso, aparentemente, ele é um empregado comum com atribuições específicas do cargo, ou função ocupada, aquilo que o diferencia é o “estado de observação” planejada. Esta forma de pesquisa pode criar um conflito de identidade na pessoa do pesquisador. Uma forma alternativa, desta situação é aquela em que o pesquisador tem a permissão da empresa para realizar seu estudo, mas sua intenção não é do conhecimento do pessoal envolvido mais diretamente pela pesquisa. Esta forma pode criar problemas éticos, no sentido de que o pesquisador estaria repassando informações sobre os empregados para a gerência.
- ⇒ de *forma aberta*, quando a intenção do pesquisador é conhecida por todos, tendo permissão para observar, entrevistar e participar do ambiente de trabalho a ser estudado.

No caso deste estudo, embora seja do conhecimento do chefe imediato o objeto da presente pesquisa de mestrado, o clima organizacional sugere uma certa discrição no uso e divulgação dos dados, em função do novo contexto privado e competitivo do setor elétrico nacional, indicando uma mudança cultural significativa.

Vale lembrar que enquanto a empresa era estatal, o setor elétrico como um todo, caracterizava-se por um certo grau de liberdade e facilidade no acesso e divulgação dos dados relativos às diversas empresas. Nota-se, por outro lado, que como empresa privada, atuando num cenário onde a informação é parte fundamental do gerenciamento estratégico, o acesso ao tratamento e difusão de dados adquire uma dimensão significativa,

e portanto, delicada, traduzida como um fator de influência e de competitividade no mercado.

Dessa forma, a atuação no setor, a vivência de 18 anos como funcionário da empresa permitiu um enfoque mais aproximado da dinâmica empresarial, conduzido nesse momento por um “enxergar além do aparente”, buscando controlar, contudo, o aspecto projetivo, comum a este tipo de pesquisa, quer seja na seleção, quer seja na análise das evidências. O uso dos rituais, como eixo de referência e categorização desta pesquisa, tem, também, o propósito e justificativa de analisar o processo na visada de um novo eixo de aculturação e desaculturação. A presença como **observador participante** de todo este processo de “metamorfose organizacional” permitiu que fossem registradas algumas percepções particularizadas de toda esta dinâmica.

Em termos documentais, foram consultados vários relatórios e estudos, dos históricos aos gerenciais, mas que não serão correlacionados diretamente, pelos motivos acima citados, destacam-se:

- ⇒ um **questionário sobre Ideologia Organizacional** aplicado no final 1998 / início de 1999, baseado na abordagem de Charles Handy, à uma amostra de 261 Gestores de Unidade (3º escalão gerencial), bastante representativa do corpo de executivos que hoje conduz gerencialmente a empresa. Pode-se observar que, na época, cerca de 300 profissionais compunham a alta administração empresarial, entre diretores, gerentes de departamento, gestores de unidade e executivos especializados, de diferentes formações acadêmicas, mas com a prevalência de engenheiros eletricitas, dos quais menos de 15 eram espanhóis.
- ⇒ síntese dos relatórios contendo os resultados de diferentes pesquisas, como parte integrante dos cursos comportamentais para os níveis executivos, ministrados no decorrer de 98/99. Observe-se neste caso que, enquanto o universo de empregados da empresa, na época, era de 3200, os questionários foram aplicados apenas ao grupo de executivos da empresa, no total de aproximadamente 300, significando 8,3%. Estas duas fontes de informações comportam várias evidências de aspectos culturais, que revelam, além da percepção sobre a Organização pelo corpo diretivo, diferentes indicadores de mudanças culturais significativas.



- ⇒ dissertação de mestrado de Regis<sup>38</sup> sobre aspectos **estressores nos executivos** da COELBA em 1996, pre-privatização, com os do momento atual;
- ⇒ análise crítica da **Pesquisa sobre o Clima Organizacional**, realizada com o terceiro escalão hierárquico, os Gestores de Unidade;
- ⇒ **entrevista pessoal temática** com algumas lideranças significativas, aprofundando o que já foi registrado no filme “*O que mudou na Praça da Alegria*”<sup>39</sup>, quanto a diversos tópicos concretos e subjetivos, gerencialistas e simbólicos, segundo as referências conceituais relatadas nos item anterior.
- ⇒ **entrevistas informais**, principalmente com os colaboradores mais antigos

### 3.8 Apresentação dos Dados

Após a definição teórica dos fatores referenciais para o estudo da cultura organizacional, culminando com o estudo dos diferentes rituais - Capítulo 2, da estruturação metodológica - Capítulo 3, e da contextualização geral do momento empresarial pré-privatização - Capítulo 4, o Capítulo 5 - apresenta uma definição mais consistente dos rituais escolhidos para referenciar o estudo comparativo - **Rito de Passagem, Rito de Iniciação, e Rito de Integração -**; exemplificando de forma ilustrada e objetiva, *antes* e *depois* da privatização, para cada um deles, conforme a tabela abaixo. Além destes ritos maiores dois outros ritos menores são também utilizados: os **Ritos de Motivação** e de **Poder**, como forma de complementar a estruturação das evidências coletadas e enriquecer contextualmente o estudo das mudanças organizacionais.

---

<sup>38</sup> REGIS, Leda Maria de Oliveira. *O Stress Ocupacional no Executivo: relação entre os geradores de stress na vida profissional e estado de saúde*, São Paulo, 1996, Escola de Psicologia da Universidade de São Paulo (Dissertação de Mestrado), alguns dos quais foram citados no Capítulo I.

<sup>39</sup> No decorrer do curso de mestrado, na disciplina “Dinâmica das Organizações”, sob direção da professora Tânia Fisher, orientadora desta dissertação, foi realizado o filme supra citado, com entrevistas a 06 empregados da empresa, de então: 02 executivos espanhóis, 02 brasileiros e 02 empregados operacionais, com depoimentos sobre a empresa pós-privatizada e apresentado em sala de aula. O nome do filme é uma metáfora à um símbolo organizacional, que se refere à uma área verde de alimentação, pequeno comércio e sociabilidade.

**QUADRO COMPARATIVO DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS  
CORRESPONDENTES AOS DIVERSOS RITUAIS**

Rito X

EVIDÊNCIAS		Relações de Causalidade	COMENTÁRIOS
ANTES	AGORA (Pós-privatização)		

Simultaneamente, aos dados tabulados será analisado o quadro, identificando as diversas evidências, procurando distinguir as origens de tais mudanças, e se as mesmas são decorrentes dos seguintes fatores:

1. da evolução tecnológica natural, principalmente no campo da informática e de telecomunicações (ou ainda, telemática);
2. das fortes transformações no Setor Elétrico Nacional, a partir da desregulamentação e criação das Agencias Reguladoras na esfera federal e estadual, e
3. do modelo de gestão, consequência direta da privatização / internacionalização.

Concretamente, a dificuldade objetiva da apresentação dos dados é a correlação das evidências por ritual, posto que o embasamento conceitual, apesar de existente e identificado no decorrer do Capítulo 5, não é exata, nem tampouco excludente, o que possibilita uma interpretação do autor, ficando em função do arcabouço conceitual e do juízo de valor, que lhe é próprio. As relações de causalidade, embora comporte um certo grau de subjetividade, é mais óbvia sua correlação, pela evidência dos fatos.

### 3.9 Análise dos Dados - Conclusão

Encerrada a etapa de coleta de dados numa pesquisa de caráter qualitativo, o pesquisador se depara com uma grande quantidade informações, notas de pesquisa, documentos ou depoimentos, que se materializam na forma de textos, os quais terá de sistematizar para depois interpretar. Muitas são as tentativas de descobrir maneiras de analisar textos, seja aqueles resultantes da *transcrição de depoimentos gravados*, seja por meio da *análise de documentos existentes* (dados secundários) ou mesmo de *técnicas projetivas*. No presente caso, a análise de documentos, depoimentos e entrevistas mostrou-se mais significativa.

É interessante observar que a maioria dessas tentativas procuram seguir os padrões e processos da análise quantitativa, ou seja, tem o propósito de contar a frequência de um determinado fenômeno, procurando identificar as relações entre os mesmos. Enquanto que, a interpretação dos dados tem o suporte dos modelos conceituais definidos *a priori* (Análise de Conteúdo).

Recentemente, uma outra tendência tem se destacado, surgida nas últimas décadas, aponta para um “salto” - a ser dado pelo pesquisador - adiante na análise, na perspectiva de uma construção teórica, a partir do significado e das explicações que os entrevistados atribuem aos eventos pesquisados.

Especificamente quanto à análise de dados, Roesh (1999) apresenta as possibilidades de: *análise de conteúdo*; *construção de teoria*; *análise de discurso*, e *critérios de avaliação da pesquisa qualitativa*. A **análise de conteúdo** é a que caracteriza esta dissertação. Quanto a esta tipologia, ela afirma:

- ⇒ as *perguntas abertas em questionários* são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos. O propósito de formular tais questões é permitir ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes; por isso, as questões não apresentam uma categorização prévia de alternativas para a resposta. A qualidade das respostas depende sobretudo da habilidade de redação da pessoa em responder ao questionário. É importante destacar que, enquanto as respostas a *perguntas fechadas em questionários* são fáceis de codificar, o mesmo não acontece com as perguntas abertas. Uma vez que se deu liberdade para o respondente, respostas inesperadas normalmente surgem, e estas terão de ser categorizadas, a fim de possibilitar sua interpretação.
- ⇒ Que nas *entrevistas*, o pesquisador pode obter outros dados. A "*citação direta*" permite captar o nível de emoção dos respondentes, a maneira como organizam o mundo, seus pensamentos sobre o que está acontecendo, suas experiências e percepções básicas.
- ⇒ a *observação*, por outro lado, traz o pesquisador até o local onde o evento está acontecendo. Por exemplo, ao avaliar a implementação de um programa na empresa, o método da observação permite ao pesquisador analisar com profundidade e detalhe os eventos; descrevendo o que aconteceu e como aconteceu. A validade da pesquisa depende da habilidade, competência e seriedade do pesquisador. Assim, pode-se dizer que a pessoa do pesquisador é o instrumento de pesquisa, no caso da observação. **Tanto em observações como em entrevistas é importante que o pesquisador seja sensível e que seja capaz de ler mensagens não verbais.**

Segundo Roesh (citando Weber,1990):

A análise de conteúdo, usa uma série de procedimentos para levantar inferências válidas a partir de um texto. O método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Utiliza desde técnicas simples até outras mais complexas, que se apoiam em análise qualitativa em que se considera que os dados não devem ser propriamente analisados pelo pesquisador, ou seja: os informantes falam por si. É um enfoque semelhante ao jornalismo. Uma segunda tradição de análise qualitativa postula que a análise deve constituir-se, basicamente, em uma descrição acurada dos dados. Os dados são reduzidos e interpretados. (...) Assim, o pesquisador forma uma versão teórica da realidade. Esta formulação teórica não apenas pode ser usada para explicar a realidade, mas também provê um esquema de referência para a ação.

A análise final dos dados será feita no Capítulo 6, na Conclusão do trabalho, onde algumas considerações serão feitas no sentido de responder a pergunta-chave, e ainda acolher ou refutar a hipótese inicial do trabalho, além das recomendações.

## **4. ESTUDO DE CASO: MUDANÇAS CULTURAIS DA COELBA PÓS- PRIVATIZAÇÃO**

### **4.1 Contextualizando o momento Pré-Privatização**

Essa parte configura o percurso evolutivo da Empresa, constituindo a moldura que dá suporte e enquadra a pesquisa, propriamente dita, que trata da mudança organizacional. Embora, o recorte seja significativo no conjunto do trabalho, no entanto, não é o seu ponto focal, servindo apenas de contraponto histórico para a análise da evolução organizacional no decorrer do tempo.

#### ***4.1.1 Histórico da Coelba: um estudo dos ciclos públicos e privados do percurso da Indústria de Energia Elétrica na Bahia***

A história de uma organização pode fornecer informações importantes para o entendimento da sua evolução, seu presente e o seu futuro. A identificação de fenômenos importantes, devidamente contextualizados, pode instrumentalizar o processo de análise das mudanças que ocorrem no seio das organizações.

A necessidade de sobrevivência das empresas resulta num processo constante de interação com este meio ambiente, ocasionando a transferência, não apenas de informações, mas também de valores e crenças. Pode-se dizer que, na maioria das vezes, as histórias das organizações se confundem com as histórias das sociedades, em geral.

Dessa forma, através do detalhamento histórico da COELBA - Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia é possível visualizar que, ao longo de seus 39 anos de existência, a empresa vivenciou diferentes modelos de gestão empresarial. Como se pode observar a Empresa já passou por uma série de mudanças culturais, algumas semelhantes à atual.

Algumas empresas do setor elétrico estadual e federal já passaram por processos de privatização e internacionalização, ocasionando modelos de representação que, simbolicamente, constitui a cultura da empresa, de onde conclui-se que as transformações atuais são novas, apenas para a nova geração de funcionários.

Dessa forma, o que parece ser um cenário apenas local é antes de mais nada um reflexo da política setorial no âmbito federal; como o assunto é vasto, e mesmo no enfoque local demanda determinados paradigmas, apresentaremos no **APÊNDICE I**<sup>40</sup>, desta dissertação, uma matriz histórica dos fatos mais significativos, que marcaram o processo de eletrificação no Estado da Bahia.

Quanto à indústria de energia elétrica no Brasil, GARCIA observa pertinentemente que:

Durante os últimos anos de Império, a economia brasileira caracterizou-se basicamente pela ênfase em atividades agro-exportadoras. A exportação de produtos primários - principalmente café e borracha - para os países centrais se constituía na principal atividade econômica do país. Tal contexto exigia a modernização da infra-estrutura de serviços no Brasil (sistemas de transporte, comunicações, etc...), indispensável para este tipo de atividade (Memória da Eletricidade, 1988). Da mesma forma, os excedentes gerados pelas atividades exportadoras do país, terminaram por criar as condições necessárias para o desenvolvimento de seu capital industrial, favorecido pela mão-de-obra abundante e barata da época - em sua grande parte de origem européia. Os conseqüentes avanços da industrialização e urbanização do país terminariam por compor o cenário adequado para o surgimento e desenvolvimento da energia elétrica em terras nacionais.

É oportuno destacar que o processo de eletrificação da cidade surge associado à questão do transportes urbanos e é, basicamente, conduzido por diversas empresas, inclusive internacionais, detentoras de tecnologia e capitais. Atualmente, este quadro é retomado, parcialmente, por questões econômicas e financeiras, mais do que tecnológicas.

---

<sup>40</sup> [Consideramos muito importante e oportuno a leitura deste Apêndice, com a história tabulada da evolução da indústria da eletricidade na Bahia, para um melhor entendimento do tema em foco.](#)

Com o advento da telefonia, no final da década de 20, surge um outro vetor de sinergia comercial: a junção dos negócios de eletricidade e telefonia, além dos transportes eletrificados, fato que se repete nos dias atuais.<sup>41</sup>

Em função da pequena demanda das cargas e das limitações financeiras e tecnológicas o perfil inicial das empresas do estado era de geração de energia elétrica, além da sua distribuição, através do aproveitamento das pequenas quedas.

Este fato mudou consideravelmente com a criação e operação da CHESF, a partir da década de 50, que passando a gerar em larga escala e com elevada confiabilidade e menores custos, inibiu a capacidade geradora das distribuidoras estaduais. Além do mais, este passou a ser um modelo institucional a nível global: a geração estava, preferencialmente, sob o encargo federal, enquanto a distribuição ficava sob a responsabilidade estadual, com apenas uma empresa concessionária, na quase totalidade dos casos, como veremos adiante.

Como se pode observar, a existência de ciclos alternados entre as iniciativas privada e a pública, entre o capital nacional e o estrangeiro, no gerenciamento e empreendedorismo é constante no negócio da eletricidade na Bahia.

Como síntese analítica dos ciclos observa-se que:

⇒ 1879 – 1897: ciclo de 18 anos, na distribuição de energia elétrica onde predomina o poder Público, associado ao serviço de transporte / tração urbana;

---

<sup>41</sup> Como se verá com mais detalhes posteriormente, o Grupo Iberdrola, um dos sócios integrantes do consórcio comprador da Coelba, e sua atual operadora pós privatização, é a sócia majoritária da Telebahia Celular, comprada em conjunto com a Telefônica, também da Espanha, numa estratégia de otimização de ativos e intensificação das sinergias empresariais, demonstrando intenções de também participar na compra da Embasa e da Bahia Gás.

- ⇒ 1898 – 1914: ciclo de 16 anos, o capital Privado, com participação de investimentos ingleses, ainda associado aos serviços de transporte e, telefonia; onde várias empresas atuam simultaneamente;
- ⇒ 1914 – 1929: ciclo de 15 anos, predominantemente Privado, com presença restrita das Municipalidades, de forma deficitária; início da interiorização dos serviços de eletricidade e da geração hidrelétrica;
- ⇒ 1930 – 1948: ciclo de 18 anos, nesse período é marcante a presença do capital Privado, sob controle internacional (americano)
- ⇒ 1948 – 1962: ciclo de 14 anos, com a distribuição de energia elétrica na Bahia conduzida pelo setor Privado, apesar do fortalecimento institucional e operacional do poder Público, direcionado pela esfera federal, com a criação da *CHESF* e, posteriormente, com a *ELETROBRÁS*. A partir de 1955 o setor público, motivado pela tendência nacionalizante inicia um processo de tomar posse dos ativos privados, liderando o programa de eletrificação do Estado, criando a *COELBA*, distribuidora de energia elétrica, que ainda conviveria com a *CEEB* (já subsidiária da *ELETROBRÁS*) no mesmo mercado baiano, por 13 anos, até a incorporação desta última, em 1973. Neste período dá-se a especialização dos serviços, consolidando-se, separadamente, as indústrias de eletricidade, telefonia, transporte e água.
- ⇒ 1962 – 1997: ciclo de 35 anos, da distribuição da energia elétrica na Bahia, quase que exclusivamente Público;
- ⇒ 1997 – 2000: ciclo de três anos, que marca o reinício da participação do capital Privado.

A análise dos ciclos alternados da intervenção do poder público e privado, na gestão da empresa permite constatar que, **embora não seja inédita a condição de empresa privada encarregada da distribuição de energia elétrica na Bahia**, o ciclo atual diferencia-se em diversos aspectos das experiências anteriores, não apenas por profundas diferenças no aporte tecnológico, mas, principalmente, pela inserção da empresa num conglomerado multinacional caracterizado por uma atuação competitiva num contexto internacional globalizante, motivado por uma lógica financeira “turbinada” pela telemática.



#### 4.1.1.1 A Coelba em Foco - *Origem*

Em 1957, a *CPE* - Comissão de Planejamento Econômico propunha a criação de uma empresa para executar o programa de eletrificação do Estado, que funcionaria como concessionária da distribuição de energia elétrica no interior, devido as limitações das Prefeituras Municipais para suportar o ônus da operação pequenas usinas térmicas e redes de distribuição, não raro, projetadas e construídas precariamente..

Esses pequenos sistemas, apresentavam grandes perdas, que reduziam a capacidade de oferta de energia elétrica ao consumidor, além do enorme prejuízo ao desenvolvimento local, além do que o poder municipal não tinha recursos, nem estrutura para recuperar ou ampliar os serviços.

Foi em decorrência do trabalho da *CPE* que o Governo do Estado, pelo Decreto n.º 16.972 de 12-12-57, baixou normas relativas à organização da empresa a ser criada, fixando áreas de atuação e recomendando outras providências. Na mesma data, pelo Decreto n.º 16.973, era criada a Comissão Incorporadora da *COELBA*, que funcionou como órgão executivo das providências recomendadas no Decreto n.º 16.972. Assumiu inclusive, responsabilidade da operação dos antigos sistemas elétricos denominados Leste, Cruz das Almas, Itaparica, Pancada Grande e Cachoeira do Inferno, até a constituição definitiva da *COELBA*.

Em outubro de 1959, era sancionada a Lei 1.196, que autorizava a criação da *COELBA*, nos termos da Legislação federal específica e dispunha sobre a participação do Estado no seu capital, assegurando a maioria das ações com direito a voto na empresa. E, finalmente, em **28 de março de 1960**, foi instituída a Assembléia Geral de Constituição da

*Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia - COELBA*<sup>42</sup>, com o capital inicial de Cr\$ 180.400,00, distribuído em 140.400 ações ordinárias e 40.000 preferenciais, todas com valor nominal de Cr\$ 1,00 assim subscritas :

a) Estado da Bahia:	103.450 ações	57,34%
b) Fundagro:	64.550 ações	35,78%
c) Pessoas jurídicas outras, inclusive Bancos:	12.120 ações	6,71%
d) Particulares:	280 ações <sup>43</sup>	0,17%

A nova empresa, vinculada ao Governo do Estado da Bahia, teve sua criação autorizada em 16 de outubro de 1959, nos termos da lei Estadual n.º 1.196 e, em maio de 1960, pelo Decreto-lei n.º 48.161, o Governo Federal concedeu autorização para o seu funcionamento. Em 28 de março de 1960, o então governador do Estado da Bahia, Juracy de Montenegro Magalhães, fez a entrega oficial da empresa à população.

A *COELBA* foi criada com a finalidade de prestar serviços essenciais de energia elétrica à comunidade do Estado da Bahia, ou seja, estudar, projetar, construir e explorar os sistemas de produção, transmissão e distribuição de energia pertencentes ao Estado, à União ou aos Municípios, prestando serviços técnicos em sua especialidade e organizando subsidiárias ou incorporando outras empresas.

Aqui cabe uma consideração significativa: **a *COELBA* surge dentro de uma perspectiva estratégica de executora das políticas de eletrificação do Estado, fato este que define toda sua atuação futura, até o momento da sua privatização. Como empresa de economia mista, cujo acionista majoritário era o Estado, era natural que operasse diretamente vinculada às políticas governamentais, com maior ou menor grau de liberdade, a depender do estilo de Governo, não sendo conduzida com a**

<sup>42</sup> Observe-se a lentidão (27 meses), para os nossos parâmetros atuais, entre a decisão estratégica de criação da *COELBA* e sua efetiva operacionalização.

<sup>43</sup> Fonte: Folder informativo de ações do governo, denominado “*COELBA E CEEB UNIDAS: 1ª EMPRESA DA BAHIA E 50ª DO BRASIL*”

**lógica de uma empresa no mercado dos negócios, mas sim como extensão operacional do Estado e, portanto, subordinada à sua “lógica”.**

Funcionando em parceria com a CEEB, as duas empresas atendiam diferentes fatias de mercado, enquanto a CEEB atuava na região metropolitana de Salvador e Recôncavo, a Coelba atendia outras áreas do interior.

Os sistemas em que operavam não ofereciam nenhuma rentabilidade. Além disso, era por demais incipiente e duvidosa a iniciativa privada com relação à procura de energia elétrica. Portanto, à **COELBA** faltava, enquanto empresa, condições econômico-financeiras. A Lei n.º 1.289/60 destinava 5 % da renda tributária do Estado ao plano de eletrificação, encarregando a **COELBA** de sua execução. Isso permitiu a construção, gradativa, de novas obras para levar energia elétrica a regiões carentes, aumentando, conseqüentemente, a área de atuação como empresa distribuidora.

Também, dentro do programa de desenvolvimento do Nordeste, a *SUDENE* contratou convênios para repassar recursos à **COELBA** destinados às obras já programadas, bem como, a outras em estudos e projetos.

Em junho de 1962, o Governo federal constituiu a *Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRÁS*, sendo esta autorizada a efetuar a compra das ações da *AMFORP*, no Brasil, passando então a *CEEB* à condição de subsidiária da *ELETROBRÁS*

Mas foi em 1964, depois de ter contratado com o *Banco Interamericano de Desenvolvimento* um empréstimo de US\$ 3.200.000, complementado com recursos internos do Estado, da *SUDENE* e da *ELETROBRÁS*, que a **COELBA** passou a ser mais agressiva quanto aos programas anuais de execução. Assim, pôde expandir-se construindo novas linhas de transmissão, subestações e redes de distribuição, que constituem hoje

grande ativo a serviço do desenvolvimento do Estado.

Considerando, o constante investimento do Estado em obras, sob a forma de participação societária, como as subscrições feitas pela *ELETROBRÁS*, *SUDENE*, *SUVALE*, além da incorporação da *CERC*, a conversão e ações das cotas estaduais e municipais do **Imposto Único sobre Energia Elétrica -IUEE** e a incorporação de reservas, a *COELBA* teve sucessivos aumentos de seu capital social.

A partir de julho de 1968, a *COELBA*, atendendo às diretrizes estabelecidas pelo Decreto n.º 60.824/67 - que determinava a concessão dos serviços de eletricidade para apenas uma empresa de economia mista no âmbito estadual - inicia o processo de incorporação de outras concessionárias existentes no estado. A primeira empresa a ser incorporada pela *COELBA* seria a *CERC* - *Centrais Elétricas do Rio de Contas*. A área de atuação da *CERC* - também empresa de economia mista - restringia-se ao sul do Estado da Bahia, atendendo aos grandes centros urbanos desta região: - Ilhéus, Itabuna, Ipiaú e Jequié.

Em 1973, foram consolidadas as bases de desenvolvimento da *COELBA*, transformando-a numa das maiores empresas concessionárias de energia das regiões Norte e Nordeste. Neste mesmo ano, a *COELBA* incorporou a Companhia Luz e Força Bom Jardim S.A., que atuava no município de Santo Amaro da Purificação. Em 2 de janeiro de 1973, incorporou, também, a *Cia. de Energia Elétrica da Bahia – CEEB*, empresa atuante no Estado desde 1929 e que liderou todo o ciclo de controle privado sobre a indústria de energia elétrica na Bahia.

Ainda em 1973, foi também incorporada a *Cia. Eletrificação Rural do Nordeste - CERNE*, empresa criada em 1952, como subsidiária da *SUDENE*. Seu objetivo

principal era atender à demanda de eletricidade de pequenos municípios situados na região nordeste do Estado. Em consequência desta incorporação, foi criada, também em **1973**, a *Cia. Baiana de Eletrificação Rural - COBER*, como subsidiária da *COELBA*, sendo incorporada por esta empresa em 28 de dezembro de 1988.

Após estas primeiras incorporações, seguiriam-se outras mais, envolvendo pequenos sistemas elétricos, normalmente operados por prefeituras municipais. De tal forma que, atualmente, a área de concessão para a distribuição de energia elétrica da empresa tornou-se equivalente a 559.951 km<sup>2</sup>, atendendo à demanda de 413 dos 415 municípios da Bahia. Apenas os municípios de Rio Real e Jandaíra, no nordeste do Estado, constituem-se em áreas de concessão da SULGIPE - empresa privada do sul de Sergipe, com sede em Estância.

Ainda, a partir de 1973, **segundo determinação do Governo Federal**, a *COELBA* passou a ser a **única concessionária** responsável pela distribuição de energia elétrica no Estado da Bahia. Esse fato demonstra a forte interferência do Estado e centralização no âmbito federal de todas as questões envolvidas com a indústria da eletricidade, desde a geração até a distribuição, do planejamento à operação, uma vez que o suprimento de energia elétrica passou a ser item de “segurança nacional”.

A *COELBA* nasce estatal e, diretamente, vinculada às diretrizes federais, além de ser um forte instrumento de consolidação das políticas estaduais, fusão de duas culturas a pública e a privada. Com estas incorporações, a *COELBA* tornou-se a principal responsável pela distribuição de energia elétrica no Estado da Bahia, colaborando, desde então, de forma efetiva para o seu desenvolvimento.

Nesse período, foi decidida a incorporação definitiva da *CEEB*, à *Cia. de*

*Eletricidade do Estado da Bahia – COELBA*, processo esse que foi iniciado em 30 de maio de 1972. **Esta incorporação foi um significativo exercício de “mudança cultural”, com conseqüências que permaneceram por anos, demonstrando a complexidade das fusões e/ou incorporações.**

#### 4.1.1.2 A Idéia da “Grande Coelba”

Uma das metas prioritárias do primeiro Governo ACM – Antônio Carlos Magalhães - foi, desde o início a eletrificação do Estado. A COELBA, com o apoio da Secretaria das Minas e Energia vinha adquirindo, gradativamente, estrutura e capacidade, para organizar um programa de obras, através do qual levou a energia elétrica a diversas regiões do Estado, funcionando como um dos esteios de atuação governamental, assim operando até a década de 90.

Segundo um folder informativo de ações do governo de 1973, sugestivamente denominado “COELBA E CEEB UNIDAS: 1ª EMPRESA DA BAHIA E 50ª DO BRASIL”:

A grande COELBA passará a atender uma população de mais de 5.000.000 de habitantes, ampliando a sua área de ação e abrindo novas e promissoras perspectivas para milhares de pessoas em todo o território baiano. Atenderá a 325 localidades, das quais 169 sedes municipais. Se antes a COELBA, principal empresa da Bahia<sup>44</sup>, com vida própria, dava tranqüilidade ao Estado que a criou, por estar cumprindo fielmente a tarefa que lhe foi confiada, agora, ela vai poder realizar muito mais, sem medir esforços e, sobretudo, com definição de critérios e normas, com o apoio dos governos estadual e federal, este principalmente através da ELETROBRÁS.

A Empresa trabalhou por vários ciclos com Programas de Expansão da transmissão, transformação e distribuição de energia elétrica, permitindo atender continuamente um número crescente de consumidores (cidadãos baianos) na capital e no interior, configurando-se numa demanda reprimida que foi incorporada ao mercado efetivo da Companhia.

A principal estratégia operacional da empresa coincidia e era usada com destinação política, de forte apelo populista. Ao recrudescer este arrojo expansionista a empresa perde sua relativa autonomia administrativa e suporte econômico financeiro, passando a prioridade política para o setor de abastecimento.

Como se pode observar, a *COELBA* surge e consolida-se durante um ciclo de fortalecimento do setor estatal, tornando-se um dos seus sustentáculos desenvolvimentistas, por várias décadas, até a exaustão desse modelo, fortemente caracterizado como ciclo intervencionista do Estado.

O contexto estadual de energia contava também com a *CEEB*, principalmente na Capital e Recôncavo, além da atuação do *Departamento de Energia* da Secretaria de Minas e Energia, dividindo as ações no Estado, nem sempre de forma harmônica.

Portanto a *COELBA* surge basicamente da fusão de duas “culturas organizacionais”: a *COELBA* estatal e a *CEEB* de capital originalmente internacional e privado.

Vale ressaltar que a incorporação da *CEEB- BA*, representou um significativo exercício de “mudança cultural”. Segundo declara um engenheiro egresso desse período:- “Duas empresas praticamente convivendo em uma”. De fato, um grande programa estratégico de “modernização e integração administrativa-gerencial” (GPPO – Gerência Participativa por Objetivos) foi empreendido, com relativo sucesso.

Até então, a empresa atuava dividida segundo uma lógica técnica-setorial, a partir de determinações do governo federal: o segmento de *Transmissão* e o da *Distribuição*. O primeiro, por ter uma ênfase mais técnica e normativa, coube a técnicos

---

<sup>44</sup> O grifo é nosso.

oriundos da CEEB, e o segundo segmento, que atendia as comunidades urbanas e rurais, ou seja o cliente final eram, predominantemente, atribuídos a COELBA estatal. Dessa forma, o poder organizacional foi “feudalizado” e durante alguns anos ainda se falava “nos tempos da CEEB”.

Para a consolidação da nova cultura organizacional integrada e com identidade própria foram fundamentais a estabilização do setor elétrico nacional, à atuação técnica e política da Secretaria de Minas e Energia do Governo do Estado, a prática da administração participativa e do planejamento estratégico, e depois aplicação do programa de Qualidade Total.

#### ***4.1.2 - Síntese Evolutiva do Processo de Gestão Organizacional***

Tendo em vista a ausência de pesquisas e dados suficientes para se ter um delineamento cultural antropológico ou etnológico da organização ao longo do tempo, o referencial será os modelos de gestão e os aspectos da estratégia empresarial aplicada no decorrer dos anos, de forma a nos revelar, ainda que indireta ou simbolicamente, aspectos da evolução cultural nos períodos mais recentes.

##### **4.1.2.1 Antecedentes**

Nos primeiros 20 anos da sua existência, a *COELBA* atravessou alguns períodos bem definidos: a década de 60, marcada pela sua estruturação e constituição formal e a década de 70, anos de consolidação dos processos de incorporação de empresas regionais que, até então, exploravam e comercializavam energia elétrica no Estado da Bahia.

A existência de uma única empresa distribuidora de energia, entretanto, estabeleceu uma natural, mas inconveniente, heterogeneidade de comportamentos e ações



administrativas herdadas pelo elenco de empresas incorporadas.

Não havia, evidentemente, um planejamento empresarial integrado, o que estimulou, a partir da década de 80, os primeiros passos neste sentido.

#### 4.1.2.2 Fase inicial - 1980 a 1985

A introdução do Planejamento Empresarial integrado teve início em 1980 a partir de um diagnóstico do "clima organizacional", realizado com apoio de uma empresa de consultoria externa. Para a elaboração desse planejamento buscou-se, através de pesquisa interna, a formatação de um diagnóstico que pudesse indicar as estratégias futuras. Com esse objetivo, foram entrevistados individualmente todos os gerentes de departamento, onde foram colocadas questões do tipo: "o que vai bem na empresa?" "o que vai mal?" "o que você faria para mudar?"...

O resultado desse diagnóstico confirmou a presença de "*feudos*" (culturas diferenciadas), inadequação da empresa às mudanças e, principalmente, a ausência de planos de trabalho integrados com resultados passíveis de acompanhamento.

O modelo de gestão escolhido, para implantação imediata, foi a "*Administração por Objetivos*" - *APO*, que pregava o estabelecimento de objetivos claros e desafiadores aplicados aos diversos setores da companhia, a partir do qual redefiniu-se a nova **MISSÃO** da Empresa.

1ª Missão da *COELBA*:

**"Assegurar o fornecimento de energia em quantidade e qualidade necessária ao mercado consumidor, promovendo oportunidade de desenvolvimento econômico e social no Estado da Bahia".**

Como é evidente, a estratégia era servir de braço executor das políticas

econômicas sociais do Estado, com prioridade para a oferta de energia, sem maiores preocupações com a produtividade, competitividade ou outro indicador empresarial. Tinha início a etapa de criação de um instrumento integrador e estimulador do processo, mas persistia a necessidade de envolvimento dos demais níveis hierárquicos da Empresa.

Para solucionar esta questão, foi implementada, com base no modelo APO, a *Gerência Participativa por Objetivos - GPPO*, iniciando-se uma série de seminários dirigidos às áreas comportamental e conceitual.

Tal esforço resultou na elaboração do primeiro *Caderno de Metas*, no exercício de 1981, contendo 223 metas, além do treinamento de 164 gerentes em fundamentos básico de GPPO com a formação da primeira turma de Multiplicadores, a quem cabia disseminar a nova metodologia de gestão, a custos inferiores aos despendidos originalmente com a consultoria externa. É importante frisar que, logo ao final desse ano, o Caderno de Metas sofreu um enxugamento para um total de 32 metas, após a experiência de que o número excessivo dificultava o acompanhamento.

Esta primeira iniciativa de racionalização das ações políticas, estratégicas e operacionais, que representou um verdadeiro “divisor de águas, uma mudança paradigmática, uma profunda mudança cultural”, no dizer de vários remanescentes deste momento, visava, basicamente, orientar a empresa para um objetivo comum:

- **aumentar o número de consumidores de energia elétrica, atendendo ao cidadão e suprindo as empresas industriais, comerciais e agropecuárias.**

Entretanto, esse objetivo proposto não evidenciava maiores preocupações com os custos, uma vez que o setor tinha toda uma forte vinculação no plano federal, que normatizava e repassava um certo padrão de qualidade e modelo de gestão, não sendo

exagerado dizer que o setor elétrico nacional constituía-se um “bloco monolítico”.

O novo cenário do Planejamento acontecia simultaneamente ao processo de expansão e descentralização dos recursos de informática, à medida que todos os gerentes queriam elaborar metas e desenvolver sistemas computadorizados pertinentes à sua área de atuação.

Não existe dúvidas, entretanto, quanto à marcante contribuição oferecida pelo permanente investimento em educação e treinamento ocorrido nesta época. Esta postura empresarial, além de permitir um retorno consistente, criou um clima motivacional constante e envolvente dentro da Organização.

Com o objetivo de tornar mais efetivo o acompanhamento das metas e planos, foi criado em 82 o *Comitê de Acompanhamento do Planejamento Integrado - COP*. Como previsto no seu modelo de funcionamento, foram definidas as prioridades e diretrizes da Empresa, **buscando-se pela primeira vez a compatibilização das metas e planos com o planejamento orçamentário.**

Outra novidade foi a separação do Caderno de Metas, agrupando-as em Metas Empresariais e Metas Setoriais, a depender do nível de envolvimento inter ou intra setorial, por Diretoria.

Seguramente, o esforço empreendido ao longo da primeira metade da década de 80 foi bem sucedido. A Empresa possuía diretrizes bem definidas, havendo **integração e motivação suficiente para a superação das metas estabelecidas**. Como exemplo de metas que foram constantemente superadas anualmente, destacam-se, dentre outras:

- Ligação de Novos Consumidores
- Aumento da Arrecadação,
- Redução de Perdas.

Assim, foram superados os desafios para ampliação do mercado de atuação da *COELBA* e eletrificação dos mais distantes locais do interior do Estado, proporcionando a zona rural a eletrificação, como insumo básico à produção. Nesse **período expansionista**, a despeito da desatualização tarifária, mas impulsionado por recursos oriundos de empréstimos internacionais, o sistema de Metas e Planos apresentou indicadores gerenciais avançados, isto é: as vendas da *COELBA* subiram 48%, a capacidade instalada em subestações aumentou 50% e o número de consumidores rurais evoluiu para 201%.

Mesmo com o sucesso do modelo de Planejamento já em operação, algumas adaptações foram introduzidas para o seu aperfeiçoamento.

#### 4.1.2.3 Fases intermediárias - 85/87, 87/89, 89/91

Em 1985, a *COELBA*, percebendo que não deveria apenas reagir às mudanças ambientais mas, antecipar-se e influenciar o cenário político, econômico e social, decidiu implantar o **Plano Estratégico**, sob a coordenação técnica de uma consultoria paulista, que reproduzia o “modismo” gerencial da época, influenciado pela corrente americana de Ansoff.

Este **Plano** contou com a participação de todos os gerentes, inclusive os de departamento, onde foram discutidos e traçados o "**Cenário**", as "**Estratégias**" e as "**Políticas Empresariais**". Sendo implantado em todas as diretorias o **Planejamento Setorial**, caracterizando uma descentralização do Planejamento dentro da Empresa.

O ano de 1987 ficou caracterizado por uma marcante descontinuidade administrativa, comprometendo sensivelmente a condução do processo, a partir da posse de um novo governo do Estado que divergia das administrações anteriores. A maior parte dos gerentes das Empresa, detentores das culturas da Administração por Objetivos, dado ao

forte investimento feito em educação e treinamento, foi substituída, exigindo o restabelecimento de etapas já vencidas. O Planejamento Integrado passa por um processo de reavaliação e adequação ao novo contexto político. Um novo Plano Estratégico foi desenvolvido em Seminário, contando com a participação da Diretoria e dos Gerentes a nível de Departamento, sendo redefinidas a Missão, as Políticas e Diretrizes Empresariais:

2ª Missão da *COELBA*:

**"Promover o atendimento ao mercado de energia, integrado ao desenvolvimento do Estado da Bahia".**

Este fato demonstra que tanto a estratégia quanto a estrutura acompanham o arcabouço do Poder da Organização. Contemporaneamente, no contexto nacional e internacional estava em evidência a abordagem sistêmica da questão energética, constatando-se a transformação da razão social e estratégia de atuação de várias concessionárias em todo o Brasil, sendo seus exemplos mais expressivos a *CESP* e a *CEMIG*, respectivamente, *Companhia Energética de São Paulo* e a *Companhia Energética de Minas Gerais*.

Apesar de constar o termo “*energia*” em lugar do “*energia elétrica*”, a Coelba pouco fez neste sentido, deixando de concretizar, neste período, um projeto desenvolvido na *Coordenação de Energia da Secretaria de Minas e Energia – SME*, de criação de uma Companhia de Gás Natural, como uma sua subsidiária, a exemplo da *Cober – Companhia Bahiana de Eletrificação Rural*<sup>45</sup>. A *Bahia Gás* é hoje uma realidade, sendo ainda seu acionista majoritário o Estado da Bahia, colocando-se como uma das empresas detentoras de grande atratividade econômica, estando prestes a ser privatizada. Na época, a estratégia

---

<sup>45</sup> A qual viria a ser proximamente extinta por elevados custos operacionais, além da consolidação na Coelba de uma atuação no interior, também por iniciativa da SME, onde na época trabalhava o autor deste ensaio, um dos responsáveis por estas duas ações estratégicas.

da Coelba era o fornecimento da eletricidade, não tendo maximizado esta “oportunidade” e um dos seus “pontos fortes”, que era a integração com a SME, numa época de total prevalência da ação do Estado.

O Comitê de Acompanhamento do Planejamento Integrado - COP deixou de existir, passando o Planejamento por uma desaceleração no seu processo, caracterizado principalmente por um período de instabilidade político/administrativa, sendo a Diretoria substituída em quatro oportunidades durante um período de apenas dois anos. Ficando evidenciado mais uma vez que a *estrutura e estratégia* operam em função do *poder*.

Apesar deste fato, a função de Planejamento consolidou-se na área Operacional da *COELBA*, levando à efeito o Planejamento Setorial, mas que no entanto não estabelecia uma unidade direcional.

Em 1989, um grande esforço foi efetuado para a retomada do Planejamento Empresarial Integrado. A Diretoria recém empossada deu logo um sinal claro neste sentido, criando, na sua estrutura organizacional, a *Assessoria de Planejamento Empresarial - APE*, com a finalidade básica de assistir aos demais órgãos da Empresa na elaboração, consolidação e acompanhamento do Planejamento.

Nesse mesmo ano, através Resolução de Diretoria, foram introduzidas algumas alterações e inovações na estrutura de Planejamento. O Comitê de Acompanhamento do Planejamento -COP, anteriormente único órgão colegiado que sediava os debates sobre o Planejamento Integrado, passou a se constituir num fórum de discussão destinado a traçar as diretrizes e políticas do processo, cedendo as funções operacionais aos Sub-Comitês Setoriais e Empresarial.

---

Cada Diretoria, deste modo, passou a ter o seu Sub-Comitê de Planejamento Setorial - SCPS, cabendo ao Sub-Comitê de Planejamento Empresarial congregar os Departamentos que desenvolviam as macro-funções do Planejamento na Empresa, a exemplo da Expansão e Operação do Sistema Elétrico, Recursos Humanos, Recursos Financeiros e Comercialização.

A APE, antes de lançar qualquer nova proposta para intensificação do Planejamento Empresarial, e consciente dos avanços e recuos que passou o processo anterior, realizou uma pesquisa interna entre os 554 gerentes da Empresa, com o objetivo de identificar o "*clima organizacional*" no tocante a continuidade do planejamento, mapeando necessidades de treinamento e observando o grau de conhecimento sobre o tema, principalmente, entre alguns novos gerentes.

Mais uma vez, o setor de treinamento promoveu seminários com a finalidade de abordar os pontos identificados na pesquisa, e que possibilitava a retomada do Planejamento Integrado. A consolidação da estratégica requereu a definição do "**Negócio**" da Empresa, como sendo: "**comercializar energia elétrica**". As duas versões da Missão Empresarial foram confrontadas, dessa forma gerando-se uma terceira versão:

3ª Missão da *COELBA*:

**"Assegurar o fornecimento de energia elétrica ao mercado, contribuindo para o desenvolvimento do Estado da Bahia".**

As políticas empresariais, por sua vez foram reavaliadas, resultando seis novas "**Crenças**" a serem disseminadas por toda a Organização. Aqui, pode-se perceber a falta de visão sistêmica quanto a questão energética, restrita no enunciado da missão a uma ação empresarial, que deveria focar, exclusivamente, o fornecimento da eletricidade.

Ressalte-se, também, que uma série de ações sobre a demanda e o perfil de consumo estavam sendo enfatizadas nacionalmente, a partir da criação do *PROCEL – Programa Nacional de Conservação de Energia Elétrica*, no âmbito da Eletrobrás, e da *Agência para Aplicação d Energia de São Paulo* (fortemente inspirada no modelo francês) não tendo a Coelba se destacado em nenhuma destas áreas: **a estratégia era ligar consumidores, principalmente no interior, consolidando a estratégia política – eleitoral do Governo em todo o Estado.**

Observe-se ainda, que a parte tática do planejamento sofreu uma forte alteração com a introdução da **técnica de cenários**. Foram classificadas quatro possibilidades de cenários a depender das oportunidades favoráveis ou desfavoráveis dentro e fora da Empresa. Os cenários foram denominados de:

- Desenvolvimento
- Crescimento
- Manutenção e
- Sobrevivência.

Para cada um destes cenários, deveria ser caracterizada uma alternativa de orçamento empresarial. Entretanto, o atraso para se constituir um modelo de Planejamento, que era elaborado em uma gestão para ser implantado em outra, dificultou a sua finalização.

#### 4.1.2.4 Fase de transição: 1991 – 97

Uma nova diretoria foi constituída em março de 1991, trazendo alguns questionamentos e sugestões ao processo de gestão. Esses novos gestores demandaram um certo tempo para o conhecimento e domínio da situação da Empresa, pelo fato de alguns de seus Diretores virem de fora do setor elétrico, além do que simultaneamente acontecia a extinção da antiga SME - Secretaria de Minas e Energia e a vinculação da *COELBA* à



SETC - Secretaria de Energia, Transporte e Comunicações. (COELBA, 1993).

Esse contexto de mudança estadual estava inserido num ambiente nacional que passava por profundas reformulações, em consequência da política de modernização e privatização implementadas no governo Collor, o que implicou numa certa desestruturação do setor elétrico. Constituídas como "bloco", as concessionárias de energia elétrica apresentavam um típico hábito administrativo, com esforços gerenciais fortemente direcionados para atender às determinações do Poder Concedente, colocando em segundo plano o gerenciamento das Companhias de Eletricidade enquanto "Empresas". Esse fato refletia o descompasso tarifário determinado pelos órgãos do Governo Federal.

Assim, a inexistência de indicadores empresariais , impossibilitava a nova Direção, com diferentes idéias e orientações, de assimilar a dinâmica empresarial. Acrescente-se, ainda, que a mais expressiva **fase de expansão do sistema de distribuição de energia elétrica da Empresa tinha encerrado, extinguindo-se o "eixo motivador principal" de um ciclo empresarial**, que, com financiamentos externos e prioridade na administração do governo estadual, mobilizou o corpo profissional da empresa.

Uma das prioridades do novo governo passou a ser "estradas" e "expansão do sistema de fornecimento de água e tratamento de esgotos", ficando a concessionária de energia elétrica com a incumbência de manter os níveis de atendimento ao mercado existente, incorporando apenas o crescimento vegetativo, agora reduzido num período de retração da economia. Afora isso, a parte do mercado de energia elétrica ainda não servido pela *COELBA*, reduz-se, principalmente, aos consumidores de baixa renda, significando que, apesar de existir, em média, ainda 900.000 domicílios não eletrificados em todo o Estado, isto representava menos de 8% de incremento no mercado atual de energia elétrica, em termos de KWh/ano. Ou seja, uma fatia que requer enormes investimentos com baixo

retorno, mas caracterizada- como ação preferencial do governo estadual.

Ainda dentro desse quadro, o perfil de atendimento ao mercado industrial da Bahia permanece inalterado, do qual a *CHESF* (Empresa Supridora Federal), com apenas 10 consumidores, detém mais de 50% do total desta classe, devido, basicamente, à distorção criada com o atendimento direto aos grandes consumidores ligados em 230 kV.

Apesar deste contexto, a *COELBA* ainda administrava o maior programa de obras de transmissão do país, através de financiamentos externos. Neste momento, encerrava-se, também, o prazo de carência dos empréstimos tomados pela empresa junto aos bancos estrangeiros (BID, BIRD E KFW). Por outro lado, com a promulgação da Nova Constituição, extingui-se o antigo imposto federal, o Imposto Único sobre Energia Elétrica - IUEE - fonte de recursos a ser utilizada para o pagamento destes empréstimos.

Como agravante, surge uma nova fonte de despesa sobre os recursos da empresa. O Imposto Estadual sobre Circulação de Mercadorias e Serviços - ICMS - passa a incidir sobre os valores faturados nas contas de energia elétrica da empresa e não mais sobre os valores arrecadados.

Tais fatos, terminariam por gerar grandes dificuldades no fluxo de caixa financeiro da organização, a partir de 1991.

Diante dos desafios impostos pelo ambiente externo - agravados pelas dificuldades internas características da própria da empresa – tornou-se indispensável a adoção de medidas no sentido de capacitar a organização para sobreviver neste ambiente.

Assim, influenciada pelo surgimento do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), editado pelo Governo Federal - com ênfase no modelo de gestão

empresarial baseado na Qualidade Total - e seu conseqüente desdobramento para o Setor Elétrico, a COELBA termina por adotar o modelo de gestão baseado na Qualidade Total como o melhor caminho a ser trilhado pela organização, na busca pela sua modernização administrativa<sup>46</sup>.

#### 4.1.2.5 Processo de Implantação da “Gestão pela Qualidade Total”

Fatores internos, como os relatados acima, aliados a vários outros externos, requeriam uma nova prática gerencial para responder e superar os novos desafios. Um discurso federal de modernização econômica do país, (em que se evidenciava a necessidade de ações para elevar a competitividade dos produtos brasileiros, através do aumento da produtividade e da qualidade) e, ainda, a ênfase na privatização e terceirização, demandava ao setor elétrico algumas medidas inéditas de administração empresarial, considerando o novo contexto social e econômico de internacionalização da economia e direitos do cidadão.

Surge então o **PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade**, editado pelo Governo Federal, com toda ênfase no modelo de Gestão Empresarial baseado na Qualidade Total, e como desdobramento, o **PMS/PMEE - Programa de Melhoria do Setor Elétrico/Programa de Melhoria da Eficiência Empresarial**, com destaque na nova prática de gerenciamento, através de indicadores inéditos e recomendações alinhadas ao modelo do **TQC - Total Quality Control**.

O ambiente internacional e a necessidade crescente de se adaptar às leis de um

---

<sup>46</sup> De fato, o denominado *QTC – Qualidade Total Coelba*, foi o primeiro e decisivo processo de modernização administrativa e de inserção da Empresa num contexto competitivo, tendo sido o autor desta monografia um dos integrantes da liderança deste processo, que tanto alterou a cultura empresarial, atuando verdadeiramente como um inesperado prenúncio da privatização, tendo em muito agregado valor ao processo da mudança cultural preparatória para a privatização. O aporte de metodologia de gestão empresarial, em termos mais modernos, que incorporava ainda conceitos de competitividade e produtividade foram fundamentais para a passagem da organização para o setor privado.

mercado altamente competitivo necessitavam de um modelo de Gestão Empresarial mais sistêmico e operacional, com ênfase nos **custos**, na **qualidade intrínseca dos produtos e serviços**, no **atendimento aos clientes**, na **elevação do moral dos empregados** e na **garantia da segurança física e ambiental da sociedade**. Se o **cliente** ganhava destaque, não poderiam ficar esquecidos os **Acionistas**, os **Empregados** e a **Comunidade**, como atores do sistema organizacional.

Tais elementos configuravam um ambiente adequado para mudanças, que foram operacionalizadas com a criação de um *Departamento de Desenvolvimento Empresarial*, contendo, em sua estrutura, as áreas de *Planejamento Empresarial (DIPP)*, *Organização e Método (DIRM)* e uma nova área, a *Divisão de Gestão da Qualidade (DIGQ)*<sup>47</sup>, encarregada esta última da estruturação e coordenação do novo sistema de gestão empresarial, denominado ***QTC - Qualidade Total COELBA***.

Inicialmente, foi elaborado um programa de trabalho contendo 4 itens básicos, tendo sido destinada uma verba, no orçamento da Empresa, de cerca de US\$ 120,000 somente no decorrer do ano de 1993.

- Difusão da tecnologia da Gestão da Qualidade
- Manual da Qualidade
- Implementação Progressiva do QTC
- Desenvolvimento da Sinergia Organizacional

Duas frentes de trabalho formaram a **estratégia de ação**, a partir da orientação de consultorias externas:

- uma interferência a nível global, na organização como um todo, e
- uma ação a nível específico, num certo setor da empresa, focado especialmente como área prioritária, objeto de esforços concentrados, a partir da qual os resultados obtidos e a

---

<sup>47</sup> O autor desta dissertação foi o gerente deste órgão nos seus primeiros 03 anos.

experiência adquirida poderiam se irradiar pela malha organizacional servindo de exemplo e estímulo.

Apesar de alguns arrefecimentos pode-se considerar que o objetivo proposto de difusão do "*QUALITÊS*" foi alcançado com um surpreendente índice de aprovação do curso, tanto com relação a conteúdo e metodologia, quanto ao que se refere a avaliação dos multiplicadores do programa.

Foi elaborado um pré-diagnóstico, explicitando os 62 maiores problemas da organização, que serviu de orientação na definição dos *Itens de Controle* da Diretoria e da Empresa. Esses itens fundaram a ação estratégica da empresa, a longo prazo e de alcance sistêmico, que se mostraram, posteriormente, de muita utilidade para o processo de privatização.

Apesar de existente no âmbito do "Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP", via PEGQ, não se conseguiu obter financiamentos, a fundo perdido, para implantação de "Programas de Qualidade, tendo a Coelba bancado todos os custos, apesar da evidente crise financeira.

Como desdobramento dessa ação foi desenvolvida uma pesquisa de opinião com clientes residenciais, em todo o Estado, através do IBOPE, utilizando-se uma metodologia do *CODI – Comitê de Empresas Distribuidoras de Energia Elétrica*, produto, complementado por outra pesquisa junto às demais classes consumidoras, com a finalidade de instrumentalizar o planejamento empresarial no plano funcional e inter-funcional.

O Planejamento Estratégico foi entendido como o Gerenciamento Interfuncional ou pelas Diretrizes, como se popularizou mais tarde, compreendendo a determinação das **Prioridades Alvo ou Diretrizes Empresariais**, com os seus

conseqüentes e correlatos **Itens de Controle**, que definiam as **Metas Empresariais** e interligava às **Metas Setoriais**.

Inicialmente este processo foi ambicioso, em função da forte mudança cultural que implicava, faltando o acompanhamento dos Itens de Controle por parte da Diretoria, fato este que só iria ocorrer quando da **vinculação destes instrumentos de gestão ao contrato de financiamento elaborado junto ao DNAEE/BNDES visando debelar a forte crise financeira que assolava a Empresa.**

De qualquer forma, levando-se em conta o necessário lapso de tempo para a estruturação, um Sistema de Gestão pela Qualidade Total foi criado e no seu contexto foi colocado em prática um modelo de Planejamento Empresarial de "**transição**", com ênfase nas ações de curto prazo e bastante voltado para a sua parte operacional, visando declarar alguns rumos para a Organização. A parte tática do Planejamento Operacional foi fortemente simplificada, constituindo-se **quatro Prioridades** que norteariam a elaboração dos Programas/Projetos e Planos de Ação a serem empreendidos ao longo do ano de 1992.

As Prioridades Empresariais ficaram assim definidas:

- 1) Restabelecer o equilíbrio econômico-financeiro da Empresa.
- 2) Melhorar a relação com o Cliente, adequando o nível de Qualidade dos serviços prestados.
- 3) Valorizar os Recursos Humanos, considerando sua produtividade.
- 4) Implementar um Sistema de Qualidade Total.

Com base nestas prioridades, foi elaborado um elenco de cinco Programas de trabalho, contemplando Projetos correspondentes à:

- ⇒ Pessoal
- ⇒ Redução das Perdas de Energia
- ⇒ Equilíbrio Financeiro
- ⇒ Melhoria da Qualidade do Atendimento, e
- ⇒ Performance.

Os Planos de Ação foram elaborados de maneira participativa e através dos próprios setores. Entretanto, a ausência de um acompanhamento sistemático gerou fortes dificuldades na condução dos trabalhos, ocasionando uma fase de correção e aprimoramento.

Após a mudança de governo em 1995 e com o agravamento da situação econômica o QTC foi efetivamente apropriado estrategicamente. A Coelba foi uma das precursoras no Estado na aplicação da Gestão pela Qualidade Total, que visava modernizar a gestão empresarial elevando sua produtividade e competitividade favorecendo, *pari passu*, o desenvolvimento profissional e pessoal dos seus empregados. Este processo, consolidado como ferramenta gerencial para o “Programa de Melhoria da Eficiência Empresarial”, negociado junto ao DNAEE em muito ajudou na transição de empresa pública para privada.

Inquestionavelmente, o QTC foi um significativo esforço metodológico de profissionalização gerencial em termos modernos, totalmente adequado aos padrões de racionalidade econômica-gerencial, servindo de precursor, em muitos aspectos, do modelo gerencial privado atual, preparando seu corpo executivo para operar em bases administrativas modernas, embora não ficasse evidenciado, na época, o cenário de privatização da empresa.

#### ***4.1.3 Aspectos Comportamentais Pré-Privatização***

Segundo REGIS (1996), através de uma pesquisa da qual participaram os executivos que trabalhavam na Sede da Empresa, cujo contexto era influenciado pela política de tarifas diferenciadas (Lei 8.631 de 1993) e pela lucratividade negativa, com perspectiva de continuar negativa nos próximos anos, evidenciava-se os seguintes comentários no corpo gerencial em relação à COELBA:

A situação financeira é considerada "delicada", decorrente da extinção do Imposto Único de Energia Elétrica em 1988, e da compressão tarifária em 1993, fatos que obrigaram a empresa a recorrer ao mercado financeiro para amortizar seus empréstimos. Essa situação tem preocupado alguns gerentes; contudo, pelo fato da empresa ser estatal, eles acreditam "**que o Estado dê um jeito**", como este é o sócio majoritário, ela é considerada uma empresa "pública". Esse vínculo com o Estado é visto como gerador de limitações, pois a política da empresa era ( ... ) "**muito vulnerável às ações políticas**", considerada "**prejudicial à empresa, porque ela fica amarrada em uma série de questões**". (relato do representante da empresa, transcrito textualmente da gravação feita por ocasião da entrevista). Estas questões possivelmente ficam evidenciadas pela proximidade (4 meses) das eleições para Governador.

Em 1996, a estrutura organizacional da COELBA era composta de Presidente, Diretores, Chefias de Departamento, Divisão e Seção. Os executivos que participaram da pesquisa correspondem aos níveis de Chefias de Departamento, Divisão e Seção. A cada 4 anos era escolhido o Presidente e Diretores, em decorrência da mudança do Governo Estadual. A escolha dos outros níveis de chefia também decorria da mudança no quadro de direção. **Essa mudança normalmente ocasionava alterações na política, nas orientações e até nas "formas de fazer as coisas"**, ou seja, na organização do processo de trabalho.

O que caracterizava um executivo na *COELBA* era a "comissão de cargo", ou seja, um acréscimo na sua remuneração, e a sua inclusão na estrutura de poder. Os outros benefícios como quantidade de salário, previdência privada, plano de saúde, restaurante, estacionamento e "estabilidade", são os mesmos dos demais funcionários.

O contexto de trabalho dos executivos no momento da pesquisa era composto de um estado de expectativa diante da mudança de governo, principalmente porque as pesquisas eleitorais não indicavam o candidato que seria eleito. Neste período existia também uma grande insatisfação salarial, decorrente da perda de salário, devido ao adiamento do acordo coletivo de novembro de 1993 para fevereiro de 1994, quando ocorreu a transformação dos salários em URV. Essa insatisfação estava mais ressaltada pela ausência de um plano de cargos, promoções, carreira e salário. Contudo, à época da pesquisa a empresa estava elaborando um plano, o qual representava uma esperança à insatisfação presente. Embora existisse essa perspectiva, ela estava **sujeita às variáveis da mudança de governo** e à situação financeira da empresa; por



isso, o clima era avaliado como (...) "ruim, de maneira geral, as pessoas estão derrubadas". (relato do representante da empresa, transcrito textualmente da gravação feita por ocasião da entrevista).

O modelo foi levado à exaustão por diversas vias. Esgotou-se como bandeira de realizações do governo estadual e empresarialmente. A identidade cultural da empresa, que guardava uma certa autonomia, foi fragilizada a partir de um executivo estadual centralizador, após 1991, que chamou para si a condução da empresa, diluindo-a no contexto do aparato estatal e, por conseguinte, reduzindo sua “liberdade” administrativa e gerencial. Este contexto dialeticamente se reorientava para uma lógica liberal. Não houve caminho senão o da privatização, como solução conjuntural, repetição cíclica da entrega de ativos público para o setor privado.

Os comentários comprovam que este processo de privatização, apesar de cíclico, gera uma profunda mudança cultural, com profundas repercussões no corpo de colaboradores, traduzindo-se no aumento de stress e grandes mudanças na vida pessoal e familiar. A pesquisa citada revela os principais agentes stressores na Coelba de 1996:

- expectativas pessoais conflitando com as da chefia e/ou organização;
- falta de clareza quanto ao plano de carreira;
- remuneração inadequada.<sup>48</sup>

A pesquisa compara a realidade da Coelba com a do Baneb e conclui que, enquanto nesta os principais stressores situam-se no campo do *contexto de trabalho competitivo*, naquela prevalece os stressores do campo *carreira e realização profissional*, denunciando o pouco sentimento de competitividade no seio da Empresa, fato este que levou um grande número de pessoas a se demitirem da organização via PDV, quando da privatização.

---

<sup>48</sup> Com a vinculação administrativa à esfera governamental aliada às prolongadas crises financeiras, o corpo

Um outro aspecto evidenciado dentre os aspectos que caracterizam o estado de saúde, (26 no total), o significativo na Coelba foi a *sensação de diminuição de auto-estima*. Das doenças diagnosticadas mais presentes no corpo de executivos da Coelba foram: *gastrite e hipertensão arterial*.

Um outro ponto relevante na pesquisa foi a presença de um expressivo stressor dentre os executivos “coelbanos”: *“a concorrência no mercado, a entrada de um concorrente ou serviço no mercado e a perda de mercado”*. A empresa vivia muito para si, num mercado sem competitividade, estando as pessoas muito preocupadas com sua carreira pessoal e com o destino da empresa a partir das mudanças das regras do setor elétrico, corroborando a presença do stressor *“equipes de trabalho com desempenho abaixo do esperado”* e uma conseqüente “crise de autoridade” evidenciada na pesquisa.

## **4.2 O Processo de Privatização**

Considerando o impacto sobre a cultura organizacional serão delineados diferentes ângulos do processo de privatização.

### ***4.2.1 Considerações gerais***

Os processos de reforma do Estado têm envolvido quatro aspectos (Bresser Pereira, 1997):

- a) delimitação do tamanho do Estado;
- b) papel regulador do Estado;
- c) a recuperação da governança;
- d) aumento da governabilidade.

Segundo KAWABE e FADUL, a privatização de serviços públicos, juntamente

---

de empregados da empresa passou por uma forte contenção salarial, sendo este um dos pontos de atratividade quando da privatização.

com a “publicização”<sup>49</sup> e a terceirização são fenômenos que, dentro do processo de reforma, estão diretamente relacionados com a questão da delimitação do tamanho Estado. A privatização foi e, vem sendo ainda, utilizada pelo governo nessa perspectiva de reforma do Estado, como instrumento de superação da crise fiscal. Percebe-se, desse modo, que a privatização como uma etapa necessária à reforma do Estado, vem acontecendo não só no Brasil, mas, também, em outras nações. Nesses termos, a crise do Estado vem legitimar os processos de privatização os quais, pretensamente, trariam algumas vantagens, tais como:

- a) aumento de eficiência da economia;
- b) redução dos déficits e dívidas públicas;
- c) redução do “gigantismo” do Estado e da interferência excessiva na vida privada dos cidadãos;
- d) redução da “burocratização” do mundo.

Continuando com KAWABE e FADUL, a influência dos paradigmas e do *modus operandi* do setor privado é tão profunda que chegou a fazer parte da chamada “Reforma Administrativa” do Estado, posta em curso pelo ex-Ministério da Administração e liderada por ex-ministro Bresser Pereira. A proposta consistia em “*transformar a administração pública brasileira, de burocrática em administração gerencial*” (Bresser Pereira, 1996a). Onde se lê *gerencial*, pode-se ler *modelo privado de gestão*.

Ao analisar o conceito restrito de privatização, estes autores citam Di Pietro (1997): “abrange apenas a transferência de ativos ou de ações de empresas estatais para o setor privado. Esta é a modalidade de privatização disciplinada, no direito brasileiro, pela Lei no. 8.031, de 1995”. Para eles, esta forma de encarar a privatização não é mais capaz de responder a todas as mudanças ocorridas no âmbito do Estado e de suas instituições.

KAWABE e FADUL evidenciam, ainda, um sentido amplo da privatização,

---

<sup>49</sup> Termo utilizado por Bresser Pereira (1997) para designar atividades a serem transferidas ao setor público não estatal.

que abrange toda ação tomada com o objetivo de reduzir o papel do Estado e que, segundo Di Pietro (1997) compreende fundamentalmente:

- a venda de ações de empresas estatais ao setor privado (desnacionalização ou desestatização);
- a concessão de serviços públicos, com a devolução da qualidade de concessionário à empresa privada e não mais a empresas estatais;
- a desmonopolização de atividades econômicas;
- as contratações de terceiros - parcerias, como forma pela qual a Administração Pública celebra acordos de variados tipos para buscar a colaboração do setor privado, podendo-se mencionar, como exemplos, os convênios e os contratos de obras e prestação de serviços; é nesta fórmula que entra o instituto da terceirização.
- a desregulação, significando a diminuição da intervenção do Estado no domínio econômico.

Segundo alguns autores, conforme KAWABE e FADUL, *privatizar* pode significar, também, *desburocratizar*. É tornar a comunidade empresarial apta e passível de gerir e administrar projetos públicos, os quais o Estado se resguardaria o direito de decidir e controlar. Com todas estas opções e modos existentes, fica claro que privatização “*trata-se, na realidade, de um conceito ou de um processo aberto, que pode assumir diferentes formas, todas amoldando-se ao objetivo de reduzir o tamanho do Estado e fortalecer a iniciativa privada e os modos privados de gestão dos serviços públicos*” (Di Pietro, 1997)

Como se vê, a privatização da Coelba enquadra-se num contexto maior de política privatizante, sob a égide ideológica do neo-liberalismo.

Analisando cada uma dessas modalidades, observa-se que a *vendas de ações* é a forma imediatamente associada à privatização, forma esta que foi a utilizada no caso da Coelba. Nela, o Estado deixa de atuar diretamente na produção do *serviço público*, através da venda, total ou parcial, das ações que lhe davam o controle da empresa provedora. Apesar da venda, isto não significa, de maneira alguma, que a “nova” empresa se exima do

atendimento aos *princípios da continuidade, mutabilidade e igualdade dos usuários, inerentes à prestação de serviços públicos.*

A gestão privada e a posse da empresa provedora não extinguem o controle e, em última instância, a autoridade legal do Estado sobre o serviço. No entanto, as leis que regulam os serviços públicos concedidos ainda estão em processo de elaboração, e tem-se a continuidade de um modelo de “contrato” de concessão ultrapassado, onde preexiste um controle “frouxo” sobre o concessionário, sendo este o caso do setor elétrico, no Brasil, onde pode-se constatar que, muitas vezes, o novo concessionário da iniciativa privada, dispõe de situação monopolística de mercado, sem a devida regulação nem controle por parte do Estado (poder concedente), mas usufrui de todas as vantagens financeiras daí resultantes. Caso típico da Coelba, que ao ser privatizada não tinha como contrapartida uma ação efetiva da agência regulatória dos serviços públicos. No âmbito federal, a ANEEL acabara de se constituir, enquanto na esfera estadual a AGERBA era ainda um projeto.

Uma análise mais detalhada sobre as causas da privatização da Coelba não é o objeto central deste trabalho. Vale a pena, entretanto, enfatizar um dos aspectos significativos, segundo nossa visão. Refere-se à uma reflexão sobre o processo de privatização em geral, a partir do estudo de Santos (1998), cuja síntese, abaixo transcrita, pode ilustrar um certo ponto de vista complementar:

“Com base nessa análise, foi possível nos desvencilharmos do simplismo dando conta que as privatizações são necessárias porque o Estado é ineficiente ( à direita ) ou decorrem da imoralidade administrativa e política daqueles que estão no governo a serviço dos capitais (à esquerda); assim podemos concluir que **as privatizações, na verdade, são resultados da concorrência intercapitalista** (inter-empresas e inter-nações) e que, neste momento, podem estar encerrando uma fase do processo de concentração e centralização de capitais. [...] O estágio da (ou a forma de) concorrência - é que está acelerando a concentração e a centralização de capitais - no qual o lucro, como força impulsionadora da reprodução ampliada,

parece se deslocar, em percentual importante, da órbita produtiva para o campo da compra dos ativos financeiros e, particularmente, para o campo da compra e venda de ativos já em função. Com o acirramento da competição, que reduz os espaços para a realização de novos negócios e para a realização do lucro geral no âmbito privado, os setores estatais produtores de bens e serviços e da intermediação financeira passam a se constituir **na fronteira privilegiada de expansão do capital e na arena ampla para novos "rounds" da disputa intercapitalista, não só entre as próprias empresas privadas, entre estas e o Estado, mas, sobretudo, entre os países que visam criar mecanismos de proteção aos capitais nacionais.**

#### **4.2.2 O contexto pré-privatização da Coelba**

Até 1997, a *COELBA* era uma concessionária do serviço público para distribuição de energia elétrica no âmbito do Estado da Bahia, caracterizada como uma empresa de economia mista, com 87% das ações do Estado da Bahia, 9% da Eletrobrás, 3% das Prefeituras e 1% dos Empregados. Tinha 6.950 funcionários, possuía 9 Gerências Regionais distribuídas no Estado.

A política de contenção tarifária adotada pelo Governo Federal, como instrumento para a contenção do processo inflacionário do país, neste período, é tida como uma das principais causas para a baixa liquidez, alto endividamento interno e externo, levando a Empresa a muitos problemas econômicos e financeiros de porte. Segundo GARCIA (1997):

No caso específico da COELBA, a política cambial adotada pelo governo, a partir do Plano Real, terminou por influenciar fortemente seu resultado, em 1994. A gravidade desta situação também seria reconhecida oficialmente pelo DNAEE, em março/95. Em correspondência encaminhada à presidência da COELBA, este órgão informa que após suas avaliações, reconheciam o perfil deficitário da empresa, motivado principalmente por problemas econômicos que a impediam de atingir o equilíbrio econômico-financeiro necessário. Apontaram, ainda como principais causas para o mau desempenho da empresa, seu nível elevado de perdas, uma estrutura de custos passível de ajustes - **um terço dos empregados da empresa exercendo cargos comissionados**<sup>50</sup> - e uma receita fortemente onerada pelos descontos proporcionados pela tarifa social. Também reconheceram na administração de seu caixa - rotina de empréstimos de curto prazo - um fator agravante desta crise.

---

<sup>50</sup> O grifo é nosso.

O processo de transferência do controle acionário da COELBA para a iniciativa privada foi precedido pela operação de capitalização da empresa, seguido por um conjunto articulado de medidas que objetivavam estabelecer os parâmetros para a venda em condições vantajosas para o Estado. Neste processo, a estrutura foi ajustada, reduzindo-se despesas, elevando-se a arrecadação, de modo a tornar a empresa mais competitiva. A estratégia de marketing usada pelo Governo para a COELBA almejava enquadrá-la à realidade de mercado, tornando-a atraente para o investidor.

A estratégia de capitalização de recursos estava inserida no contexto da política econômica neoliberal exercida pelo Governo Federal, que contemplou o compromisso assumido pelo Governo do Estado da Bahia de privatizar a COELBA. “Estrategicamente, esse compromisso, influenciaria o processo de reestruturação organizacional desta empresa” (Garcia, 1997).

Em 19 de abril, cumprindo decisão da Assembléia Geral Extraordinária, os acionistas subscreveram 61 milhões para o aumento de capital, com aporte de R\$ 50 milhões pelo Estado, a ELETROBRÁS assegurou R\$ 90 milhões e o BNDES garantiu R\$ 135 milhões em debêntures conversíveis em ações, cuja emissão havia sido autorizada pela mesma AGE, em três séries, somando 9.240.200 títulos. Foram firmados, em primeiro de julho de 1996, os contratos das operações financeiras para fortalecimento da COELBA.

Para sanar a dívida da empresa, a curto prazo, foram firmados seis novos contratos entre o Governo do Estado da Bahia e a ELETROBRÁS, no valor global de R\$ 22,6 milhões, complementando as providências que possibilitaram a retomada dos planos de modernização da COELBA e ampliação do seu sistema, restando apenas os contratos de longo prazo com organismos de crédito internacionais – KFW e BID – e com a ELETROBRÁS e a FAELBA, que vencerão de 2006 a 2011, no montante de R\$ 221,7

milhões, equívulendo a cerca de 16,8% do ativo permanente da COELBA, contabilizado em dezembro de 1996 em R\$ 1,3 bilhões.

Como se pode observar, o instrumento contratual que possibilitou o aporte financeiro que revitalizou a COELBA, também estabeleceu condições que comprometeram o Estado da Bahia com o processo de privatização da COELBA.

Segundo este instrumento contratual, caso o cronograma para concretizar o processo de privatização da COELBA - prevista para agosto/97 - não fosse cumprido, o Estado da Bahia perderia, paulatinamente, o direito estabelecido neste contrato de determinar, à BNDESPAR e ELETROBRAS, a venda parcial ou total destas debêntures. Neste caso, o Estado da Bahia assumiria a obrigação de compra das debêntures referidas neste protocolo, detidas pela ELETROBRAS e BNDES. Este programa de capitalização da empresa foi viabilizado a partir do compromisso assumido pelo Governo do Estado de privatizar a COELBA, solução esta, politicamente sintonizada com a política Federal, articulada ainda internacionalmente, com a estratégia de expansão do capital privado para novas áreas que garantia sua contínua acumulação, conforme Santos (1998).

Finalizando o processo de auditoria na COELBA, o DNAEE concluiu que determinadas ações que vinham sendo executadas precisavam ser revistas e ajustadas à política econômica atual. Somente após as conclusões desta auditoria, a Diretoria traçou estratégias que consistiam em desenvolver um programa com medidas de contenção de custos, tais como: redução do quadro de pessoal, eliminação de funções gratificadas, redução das despesas com materiais, serviços de terceiros e despesas gerais.

Segundo o plano estratégico o gerenciamento pelas diretrizes apontava e definia desde 1995, a seguinte diretriz empresarial:



⇒ “Melhorar o resultado operacional da empresa, mantendo a Qualidade dos serviços prestados”.

A partir desta diretriz corporativa, foram estabelecidas 13 Itens de Controle Empresarias, acompanhados com grande acuidade pela diretoria, através de reuniões trimestrais, envolvendo os primeiro e segundo escalões administrativos. Estes Itens de Controle, que foram desdobrados entre as várias gerências da Organização, foram:

- ⇒ Resultado Operacional
- ⇒ Redução do Custeio
- ⇒ Duração Equivalente de Interrupção por Consumidor - DEC
- ⇒ Frequência Equivalente de Interrupção por Consumidor – FEC
- ⇒ Índice de Arrecadação
- ⇒ Índice de Perdas
- ⇒ Índice de Faturamento
- ⇒ Índice de Absenteísmo
- ⇒ Taxa de Frequência de Acidentes
- ⇒ Taxa de Gravidade de Acidentes
- ⇒ Capacidade de Execução de Serviços Programados da Transmissão
- ⇒ Tempo Médio de Ligação de Consumidores

Observe-se que, apesar de toda a crise, a Coelba foi a primeira concessionária de energia da América Latina a construir uma subestação totalmente digitalizada, a SE Candeal, localizada em Salvador, sendo, ainda, uma das empresas pioneiras no Norte e Nordeste do país a dispor do atendimento comercial por telefone (Ligue 120) e do serviço no line de atendimento computadorizado, ações estrategicamente implementadas para projetar a empresa no mercado nacional com tecnologias de ponta, aumentando sua competitividade no contexto nacional.

Aliado ao processo de consolidação do QTC como modelo de gestão oportuno para administrar a crise e reorientar as estratégias empresariais, a Empresa passou por profundas

reformas, intensificando-se a mudança cultural com vistas à privatização, das quais destacam-se<sup>51</sup>:

- ⇒ Criação dos CAC's – Centro de Atendimento a Clientes<sup>52</sup>
- ⇒ Aumento da Autonomia das Gerencias Regionais quanto à execução dos Processos de Licitação
- ⇒ Organização não mais por funções mas sim por “*Processos Produtivos*” (internalizando na prática operacional os conceitos do QTC) o que gerou uma forte descentralização administrativa, com uma conseqüente flexibilidade operacional e mais autonomia para as áreas operacionais, ainda que limitada, posto que não funcionavam como “unidades de negócio”<sup>53</sup>.
- ⇒ Redução do número de órgão: de 850, antes de 1995, para 333, no início de 1995 (- 517)  
de 333, no início de 1995, para 149, em 1996 (-184)
- ⇒ Programas de Incentivo à Aposentadoria e à Demissão Voluntária (PDV)
- ⇒ Redução do nº empregados: 6.820 em Dez/94  
6.494 em Dez/95 (-326, redução de 4,8%/ano)  
5.482 em Dez/96 (-1012, redução de 15,6%/ano, ou 20% em dois anos)
- ⇒ Redução da estrutura hierárquica: de 2245 cargos gerenciais, antes de 1995, para 334, no início de 1995 (extinção de 1911 funções comissionadas, correspondendo a menos 85%)
- ⇒ Ressurgimento da Assessoria de Consumidores Especiais – ACE, anteriormente extinto
- ⇒ A criação do Conselho de Consumidores

Todo este forte processo de mudanças gerou uma série de conseqüências que repercutiram na cultura empresarial e no seu corpo de empregados. GARCIA (1977), evidencia os seguintes pontos:

- ⇒ A “visão processual” adotada como referência na reestruturação organizacional, poucas alterações provocou na forma de organização do trabalho no interior da Empresa;
- ⇒ As transformações foram iniciadas a partir de um número cabalístico de órgãos e empregados a ser atingido, quando em realidade os pretendidos deveriam surgir como conseqüência de um esforço de reavaliação dos processos da Empresa, e não como meta a ser atingida;
- ⇒ processo de mudança cultural não evidenciou devidamente a tecnologia da informação, ferramenta de grande potencial estratégico neste tipo de transformação;

<sup>51</sup> Fonte: Resolução da Diretoria 1326, Relatório de Progresso nº 1: um novo modelo organizacional, 1996.

<sup>52</sup> Idéia de um *facilitador* do QTC de Feira de Santana, bastante criativa e inovadora, com grande agregação de valor, redução dos custos operacionais e incremento da efetividade no processo de atendimentos aos clientes, que consistiu na concentração de uma série de funções anteriormente distribuídas em diversos órgãos operacionais, em um mesmo local estrategicamente localizado na área geográfica de sua responsabilidade, subordinado a um mesmo gerente e mais próximo dos consumidores, acompanhando a topologia do sistema elétrico.

<sup>53</sup> Segundo GARCIA, 1997, “não se pode afirmar que o processo de reestruturação organizacional da Coelba tenha proporcionado maior autonomia aos seus empregados”.

⇒ Apesar da flexibilidade na sua estrutura organizacional a Empresa ainda apresentava dimensões características do modelo burocrático de organização;

Cabe, aqui ressaltar, entretanto, a principal prioridade estratégica às vésperas da privatização, segundo a nossa ótica: transformar em oportunidade para o Governo do Estado a ameaça da profunda crise financeira e sua conseqüente e inevitável solução: a privatização. Daí que a transformação organizacional e administrativa enfatizou os aspectos econômicos, priorizando a busca por melhoria dos indicadores econômico-financeiros (custos, arrecadação, faturamento, etc.), em função da crise financeira vivida pela Empresa. Diante da eminente privatização, a empresa precisava, definitivamente, tornar-se mais competitiva e ser valorizada frente aos seus futuros compradores.

#### **4.3 A Coelba Pós-Privatização**

##### ***4.3.1 Aspectos Estratégicos***<sup>54</sup>

O modelo institucional do Setor Elétrico brasileiro, caracterizado até a metade desta década por forte perfil estatal e pela existência de monopólios regionais na prestação dos serviços públicos de energia elétrica, teve as suas bases modificadas, de forma substancial, pelas Leis nº 8.987 e nº 9.074, ambas de 1995, que regulamentaram o Artigo 175 da Constituição Federal, e pelo Decreto 1.503, de maio de 1995, que incluiu o sistema ELETROBRÁS no Programa Nacional de Desestatização – PND.

Internamente, o resultado da estratégia utilizada (anteriormente descrita), iria aparecer no momento da privatização, com o objetivo de transferir, aos novos controladores, uma Companhia modernizada, apta a cumprir seu papel, sem perda da sua função empresarial, geradora de receitas e lucros para os acionistas, de forma abrangente.

Observa-se ainda que, antes mesmo de efetivada a privatização, este plano

estratégico começa a apresentar resultados, com a redução de pessoal, que em 1995, foi reduzido de 6.494 para 5.425 empregados ao final de 1996, resultado da implantação dos Programas de Incentivos à Demissão Voluntária e à Migração. Entretanto, a meta até a data da privatização era de 4.600 empregados, o que significaria uma relação de 500 consumidores por empregado, o melhor índice do setor elétrico no país, compatível com padrões internacionais.

“A Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia - COELBA foi levada a leilão com o perfil de uma das mais atrativas concessionárias do sistema elétrico nacional, na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro. Com um faturamento anual de R\$ 644 milhões, a empresa passou por um profundo processo de saneamento, a partir de 1995, e no primeiro trimestre de 1997 obteve lucro líquido de R\$ 4,4 milhões, um resultado ainda discreto para o porte da empresa, porém o primeiro resultado positivo desde 1994” (GARCIA, 1997).

O lucro líquido do exercício de 1998 foi de **R\$ 192,6 milhões**, num *incremento de lucratividade de 117,8 %* em relação ao ano de 1997. A proposta à Assembléia de distribuição dos lucros deu-se da seguinte forma:

- ⇒ participação dos empregados nos lucros - R\$ 3,0 milhões (correspondendo a 1,6 % do lucro líquido obtido)
- ⇒ remuneração aos acionistas, correspondente a 10 % do valor da ação

Mas a melhoria do desempenho não foi o único fator de atração para os investidores, constituídos de grupos estrangeiros que já atuavam no setor elétrico. Contribuiu para esse interesse, sobretudo, o potencial do mercado operado pela concessionária, que projetaria um crescimento anual da ordem de 6% até 2008.

Antes da privatização, a empresa atendia a um total de 2,3 milhões de consumidores em 413 municípios do Estado, o que equivale a 57,1% da população baiana. Pelo menos 33% deste público está na área residencial, 27,2% na industrial e 18,8% no segmento comercial. No último ano, a demanda global correspondeu a 1.573 MW. Ainda

---

<sup>54</sup> Se utilizará apenas os dados da Empresa obtidos em relatórios públicos.

neste período, a estatal era a nona do país em venda de energia e a maior do Nordeste em número de unidades consumidoras.

O crescimento do mercado da COELBA, no ano de 1997, foi da ordem de 4%, ficando dentro dos níveis projetados de 4% e 5%. O número de consumidores atendidos pela distribuidora aumentou em 85 mil, somando 2.400 milhões de usuários.

O que efetivamente contribuiu para este miraculoso desempenho um ano após a privatização da COELBA?

A execução eficiente de algumas ações que, até então, pareciam insignificantes, contribuiu para o resultado financeiro positivo da empresa:

- ⇒ Em primeiro lugar, o crescimento da receita bruta, em decorrência, principalmente, do resultado obtido com o programa de combate à fraude e a regularização de ligações clandestinas;
- ⇒ Posteriormente, ocorreu o crescimento de mercado em função do reajuste tarifário, bem como da classificação dos consumidores residenciais com tarifa social, a partir do segundo semestre de 1996.
- ⇒ Terceiro, houve a redução de despesas operacionais em 10,4% em relação a 1996, influenciada principalmente pela folha de pagamento (mesmo incluindo as despesas ocasionais com as indenizações no valor de R\$ 23,7 milhões, necessárias à redução do quadro de pessoal em 1.239 empregados), bem como pela economia decorrente dos resultados da aplicação de medidas de modernização administrativa.

Além disto, houve a capitalização de dívida, resultando na extinção de parcela significativa da obrigação de pagar prêmio aos debenturistas, estornando despesas com a amortização e reduzindo os encargos financeiros. Finalmente, a não tributação do lucro, compensado com prejuízos fiscais de exercícios anteriores<sup>55</sup>. De acordo com o departamento de contabilidade da empresa, essas ações foram fatores preponderantes na

---

<sup>55</sup> Jornal da Transformação, publicação do departamento de Projetos de Transformação, Departamento de Comunicação Corporativa, COELBA, Ed. n. 2 nov./dez 1998.

formação do resultado líquido do exercício de 1997, possibilitando que os investimentos do ano de 1998 chegassem à ordem de R\$ 120 milhões, aplicados na expansão do sistema, na automação e informatização da COELBA em todo o Estado.

#### 4.3.2 Controle Acionário da Coelba Privatizada

O controle acionário da COELBA foi vendido pelo Governo do Estado da Bahia, na Bolsa de Valores do Rio de Janeiro, no dia 31 de julho de 1997, pelo valor de R\$ 1.730.888,00 (um bilhão, setecentos e trinta milhões e oitocentos e oitenta e oito mil reais), com ágio de 77,44% acima do preço mínimo estabelecido. O Consórcio vencedor no contexto da participação acionária apresentou-se da seguinte forma:

CONSÓRCIO GUARANIANA <sup>56</sup>	56,49%
— <i>IBERDROLA (OPERADORA) *</i>	39%
— <i>FUNDO MÚTUO INVEST. AÇÕES</i>	32,954%
— <i>PREVI</i>	20%
— <i>BB BANCO DE INVESTIMENTO</i>	5,23%
— <i>BRASIL CAP</i>	2,816%
• <i>IBERDROLA *</i>	<b>9,99%</b>
• <i>BNDES - PAR</i>	<b>4,70%</b>
• <i>BRASIL PREVIDÊNCIA PRIVADA</i>	<b>3,40%</b>
• <i>FUNDAÇÕES:</i>	<b>5,21%</b>
— <i>PREVI</i>	2,29%
— <i>FUNCEF</i>	1,67%
— <i>CENTRUS</i>	1,25%
• <i>EMPREGADOS</i>	<b>1,77%</b>
• <i>GOVERNO DO ESTADO</i>	<b>1,49%</b>
• <i>PACIFIC OVERSEAS INVEST. LTDA.</i>	<b>1,28%</b>
• <i>OUTROS INVESTIDORES PRIVADOS</i>	<b>15,67%</b>
• <b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

\*GRUPO IBERDROLA = 17,49 + 9,99 = 27,48%

<sup>56</sup> No decorrer da redação final deste trabalho o Consórcio Guaraniãna lançou oferta pública de compra de ações da Coelba sob poder de terceiros, com valor acima do mercado, o que veio a alterar esta composição acionária. Os dados, entretanto, até a finalização desta versão não estavam disponíveis.

A seguir, será analisada a estratégia de internacionalização da Iberdrola, empresa operadora da Coelba, por estrutura contratual quando da formação do Consórcio, mesmo não sendo o grupo acionário majoritário.

A estratégia empreendedora do Grupo espanhol impacta diretamente na atuação da Concessionária privatizada, cuja performance é um dos esteios da atuação da Iberdrola no país influenciando os negócios futuros.

#### ***4.3.3 Um novo padrão na cultura organizacional no contexto de uma Estratégia de Internacionalização***

Nesta década, um número crescente de empresas ampliou sua participação no mercado mundial, transformando suas operações internacionais em elementos predominantes na sua estrutura organizacional e na sua estratégia. Insere-se neste cenário, o programa de privatização das empresas estatais brasileiras, especificamente, aquelas do setor elétrico.

A reestruturação do setor elétrico brasileiro, implementada pelo governo federal, resultou na compra das empresas distribuidoras de energia elétrica por empresas internacionais. A abordagem desta questão, via de regra, é feita a partir do ponto de vista local, isto é, governos federal e estadual, sociedade brasileira, empresa privatizada, clientes, e empregados. Neste item apresenta-se uma visão da empresa compradora, isto é, alguns elementos que permeiam a decisão estratégica de internacionalizar seus ativos e as implicações decorrentes desta decisão.

Tendo como referência ANSOFF, elaborou-se algumas considerações sobre a estratégia da IBERDROLA, operadora do consórcio que adquiriu o controle da COELBA. Aspectos associados às oportunidades e dificuldades envolvidas no processo de inserção

no mercado internacional são evidenciados, focalizando-se os impactos gerados pelas diferenças culturais, políticas e econômicas dos ambientes que compõem este mercado.

#### 4.3.3.1 O choque cultural nas organizações

Uma estratégia voltada para a internacionalização - está é a postura assumida pela Iberdrola. Com o compromisso de estabelecer uma dinâmica competitiva, através do controle de novos concorrentes, com capacidade produtiva, suporte financeiro e articulação política diversas daquelas conhecidas e enfrentadas no ambiente doméstico.

Por outro lado, entram em cena novos fatores competitivos, que até então eram secundários, ou mesmo inexistentes. Neste cenário, o planejamento estratégico necessita de uma maior quantidade de informações, que lhe permita avaliar corretamente as tendências comerciais, culturais e sócio-políticas, e assegure uma maior probabilidade de decisões corretas. Este planejamento deverá considerar um adicional de dificuldade na obtenção dessas informações, face a diversidade cultural, ou mesmo sua natureza implícita.

Neste sentido, conforme detalhado por ANSOFF, o processo de internacionalização de uma empresa introduzirá novas variáveis em todas as dimensões do seu planejamento estratégico, sejam elas- econômicas, culturais e políticas.

No plano econômico deverão ser coletadas informações acerca do grau de desenvolvimento dos países selecionados, da estabilidade de sua economia, da composição do mercado a ser disputado, dos novos competidores a enfrentar e do grau de saturação do mesmo. Naturalmente que, a ampliação no número de áreas de interesse significa a convivência simultânea com condições econômicas diversas.

No plano político será relevante a composição ideológica do governo, o grau de regulamentação do mercado, a política de incentivos fiscais e as restrições para remessa



de lucros. A depender do país, a instabilidade política aumenta consideravelmente o risco do negócio.

Finalmente, quanto a dimensão cultural, inclui-se a política interna de recursos humanos, a ser adotada quanto aos empregados nativos e os executivos que forem transferidos, considerando os princípios e valores que estes recursos são portadores. Destacam-se, ainda, a aprendizagem do perfil e dos hábitos de consumo dos novos clientes e o trabalho de penetração da imagem da empresa junto à opinião pública

#### 4.3.3.2 Conseqüências causadas pela internacionalização

As dificuldades enfrentadas pelas empresas na implementação de uma estratégia de internacionalização, conforme ANSOFF(1993) e CERTO (1993), em muitos casos, geram desequilíbrios na matriz e ajustes na sua estrutura organizacional. Essas dificuldades, listadas a seguir, em grande parte, estão associadas às diferenças no ambiente competitivo.

1 – **Redução de rentabilidade** - o investimento no novo mercado, geralmente de curto prazo, representa um custo maior que uma expansão no mercado doméstico, caso este não esteja próximo da saturação... Portanto, faz-se necessário que os objetivos e as metas estejam bem delineadas.

2 – **Adequação do produto** - no caso que estamos analisando, serviço de energia elétrica, esta adequação poderia ser traduzida no investimento feito em sistemas de informações que gerem melhorias na gestão interna, na qualidade do serviço prestado e no grau de atendimento às solicitações dos cliente.

3 - **Inserção na comunidade local**: nesta tarefa também poderiam ser utilizados “*tradutores*”, isto é, executivos locais colocados em posições operacionais, não estratégicas, que exerceriam o papel de absorver e filtrar as informações não acessíveis pela diversidade cultural.<sup>57</sup>

---

<sup>57</sup> No caso da Coelba, este tem sido um dos aspectos mais significativo no jogo do poder empresarial, tanto no contexto interno quanto no externo. O Grupo Iberdrola participa da compra de uma tradicional empresa baiana, em cujos quadros passaram várias figuras proeminentes do cenário atual da República (Presidente da Eletrobrás, Secretário Geral do MME, Comissão de Minas e Energia da Câmara dos Deputados, Diretor da ANEEL, Secretários de Infra-estrutura e o ex de Administração do Estado da

**4 – Compatibilizar objetivos dos gestores:** na aplicação das diretrizes estratégicas, surgiriam necessidades de ajustes causados por ocorrências não previstas ou alterações no ambiente; estas ocorrências poderão provocar controvérsias entre os administradores do núcleo central e os gerentes locais.

#### 4.3.3.3 Objetivos da internacionalização

Segundo ANSOFF, uma empresa pode direcionar-se para atividades em negócios internacionais, segundo alguns dos seguintes objetivos:

**1 - Crescimento de volume/tamanho:** empresas cujo mercado interno estabilizou-se e a internacionalização representou uma oportunidade de manter o crescimento. No que se refere a Iberdrola, apesar do mercado consumidor de energia elétrica na Espanha apresentar taxas de crescimento próximas de zero, este objetivo não foi determinante.

**2 - Redução no custo operacional:** empresas industriais, onde é possível optar-se por adquirir matéria-prima a preços inferiores aos internos ou fabricar os produtos em outros países.

**3 Melhoria de rentabilidade:** no caso específico da Iberdrola, as declarações dadas por seus dirigentes sinalizariam que, um dos objetivos principais foi a rentabilidade a médio e longo prazo, através da exploração de áreas que possuiriam sinergia, ou ofereceriam economias de escala, por combinarem com áreas de negócios domésticos. Com isto, a Iberdrola ampliaria sua participação competitiva no mercado mundial.

**4 Equilíbrio da carteira estratégica da empresa:** nesta situação, as áreas estratégicas de negócios internacionais buscariam assegurar uma rentabilidade de curto e longo prazo, ao funcionarem como uma proteção contra perturbações no comportamento do consumidor, ou descontinuidades de origem tecnológica, econômica ou sócio-política.

Em resumo, a decisão estratégica de incorporar áreas estratégicas de negócios em outros países, significa a ampliação da perspectiva global de uma administração centralizada na matriz, e a atribuição de responsabilidades estratégicas a agentes

---

Bahia, Prefeito de Salvador, Secretários Municipais). Além dos ex integrantes do seu quadro gerencial, outras personalidades participaram do Governo estadual e hoje ocupam postos-chaves no plano nacional, principalmente no setor energético (o Presidente do Senado, o Ministro das Minas e Energia, além do Ministro da Previdência). Este contexto político favoreceu um forte sentido de alianças e continuidade com a estrutura de poder anteriormente existente na Empresa, configurando-se uma “teia” estratégica de interesses nos planos político e corporativo, explicitada na manutenção de três Diretores da época em que a empresa era pública, na atual administração executiva privada, como indicação dos acionistas majoritários, o Banco do Brasil e a Previ.

localizados em pontos remotos. Esta foi exatamente a estratégia aplicada pela Iberdrola, que associou-se ao capital de um dos maiores fundos de pensão e investimento do país, o do Banco do Brasil, atuando como operadora no ramo de distribuição de energia elétrica, um dos seus negócios centrais e tradicionais na Espanha.

A partir da Coelba se constituiu uma “ponte de lança” de uma série de outros negócios a serem desenvolvidos, segundo uma lógica de sinergia e agregação numa cadeia de valor progressiva e crescente, de forma a reduzir os riscos, com a diversificação dos investimentos, e ampliar o mercado de atuação, estratégia esta entendida como *otimização dos ativos*, em busca da melhor remuneração do capital investido, no longo prazo, segundo a retórica oficial.

#### 4.3.3.4 A estratégia de internacionalização da IBERDROLA<sup>58</sup>

A IBERDROLA ENERGIA S.A – IBERENER, braço internacional do grupo espanhol IBERDROLA S.A, com negócios em 16 países da América Latina, investiu US\$ 2,5 bilhões em recursos próprios até 98. Esta estratégia, iniciada em 1992, com a aquisição do setor de distribuição de gás da Argentina, foi ampliando para outros setores de infraestrutura tais como gás, saneamento básico, água, energia e telefone

A estratégia de internacionalização da empresa caracterizou-se pela mobilização de capitais com vistas a um retorno a longo prazo, isto é, de 25 a 30 anos. A meta da Iberdrola é converter-se em provedor global de serviços públicos, utilizando-se de sistemas de informações nas áreas de gestão e operacional. Segundo Esteban Serra Mont, no atual momento econômico, a postura do grupo apesar de conservadora, seria possível manter um

---

<sup>58</sup> Vide mais dados sobre o Grupo Iberdrola, em Anexo.

crescimento desde que coloque produtos de qualidade dotados de tecnologias avançadas.<sup>59</sup>

A ampliação das operações internacionais da Iberdrola contribuiu para que a Espanha alcançasse o segundo posto em recursos diretos estrangeiros aplicados no Brasil, englobando um montante de US\$ 10,9 bilhões.<sup>60</sup> Com isto, a Espanha se credenciaria para desempenhar um papel fundamental nas negociações entre os países do Mercosul e da União Européia. Segundo Josep Piqué i Campos, ministro espanhol, o país pretende manter sua posição em 1999.<sup>61</sup>

Apresentando um faturamento líquido de US\$ 4,8 bilhões, com lucro líquido de US\$ 775,8 milhões, em 1998, o grupo IBERDROLA está dividido em seis áreas de negócios: Iberener, Geração, Distribuição, Comercial, Iberdrola Consultoria e Engenharia, Iberdrola Sistemas, e Diversificação. Através desta última o grupo promove a compra de participações em outros setores.

A IBERENER participa ativamente da gestão de 18 empresas, 16 latino americanas e duas espanholas, nos setores de gás, água e serviços que somam ativos de US\$ 5,5 bilhões. Estima-se que em 2003, a IBERENER seja responsável por 30% do faturamento do grupo.

Em 1999, a IBERENER adquiriu a Empresa de Serviços Sanitários dos Lagos (ESSAL), no Chile, por US\$ 95 milhões. Atualmente estão sendo desenvolvidos estudos acerca das oportunidades de investimentos no México. Outra importante aquisição foi da companhia argentina de Petróleo YPF, por US\$ 16 bilhões, pela REPSOL, sexta empresa petrolífera da Europa. A Iberdrola (3,6%), a ENDESA (3,5%) o banco Bilbao Biscaia

---

<sup>59</sup> BAHIA NEGÓCIOS. Fevereiro/março 1999, pg. 8.

<sup>60</sup> Seidl, Antônio Carlos. Folha de S. Paulo, 04/06/99, pg. 2.1.

<sup>61</sup> DIEGO, Marcelo. O Estado de S. Paulo, 20/04/99, pg. 9.

(10%) e o La Caixa (10%)

A IBERDROLA ENERGIA S.A – IBERENER, braço internacional do grupo espanhol IBERDROLA S.A, pretende investir US\$ 2,7 bilhões na América Latina, aumentando sua participação em empresas da região.<sup>62</sup> A empresa, através de Esteban Serra Mont, confirmou o interesse da empresa em participar dos leilões de privatização de empresas distribuidoras de energia, serviços de distribuição de água, gás e saneamento.

#### *4.3.4 Novas Estratégias Empresariais*

Um dos eixos fundamentais da estratégia atual da empresa, segundo as palavras do Presidente do Conselho de Administração é a “melhoria de resultados,<sup>63</sup> ou seja, aumentar o valor da COELBA, considerando que este é o ponto de referência básica para que todos, acionistas, clientes e empregados, alcancem suas metas”.

Do Relatório de Atividades 1998, evidenciam-se outros aspectos estratégicos<sup>64</sup>:

“Para aumentar o valor da empresa, faz-se necessário estabelecer **políticas de redução de custos**, a curto e longo prazo. Para tanto, é indispensável a **modernização** da empresa, investindo na melhoria dos sistemas técnicos de **comunicação** e de **informática**, assim como racionalizando os processos internos, reestruturando a organização e implementando uma política ativa de **desenvolvimento dos recursos humanos**.”

A lógica e estratégia da empresa mudaram consideravelmente, e nesse cenário a política de resultados, tornou-se a garantia fundamental para os acionistas que investiram. Portanto, é essencial a melhoria de qualidade de produtos e serviços, no âmbito do setor elétrico, francamente aberto à competitividade, ainda que sob regulamentação da ANEEL – Agência Nacional de Energia Elétrica<sup>65</sup>, e diante da

<sup>62</sup> Góes, Francisco. Gazeta Mercantil, 02/08/99, pg. 4.

<sup>63</sup> O grifo é nosso.

<sup>64</sup> Grifamos algumas palavras chaves que evidenciam sinteticamente os pontos básicos da estratégia atual, anunciada.

<sup>65</sup> A Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL –, órgão regulador e fiscalizador dos serviços de energia elétrica, substituiu o Departamento Nacional de Energia Elétrica – DNAEE. A Agência foi constituída

sociedade, que tem se tornado mais exigente para com empresas privatizadas

A estratégia básica é: a otimização dos seus ativos, incluindo a diversificação de suas atividades com a criação de novos negócios, relacionados a energia elétrica ou àquelas áreas em sinergia com o escopo de ação da empresa.

Após a privatização, o Grupo espanhol Iberdrola, operadora do Consórcio que detém o controle acionário, designou uma equipe que assumiu a Empresa, com apenas 12 ocupantes de cargos fixos na nova estrutura organizacional e hierárquica, estabelecendo como meta a melhoria da eficiência corporativa e dos índices de rentabilidade empresarial, para isso realizou:

- ⇒ Diagnóstico da área comercial e de sistemas, que indicou a necessidade de implantação de um novo Sistema Comercial e de uma Rede Corporativa de Informações. - **eixo estratégico** pós privatização: a evolução tecnológica.
- ⇒ Implantação de uma rede interna de computadores interligando toda a empresa e atualizando os sistemas de informática, sistemas informatizados: o *SIC – Sistema de Informações Comerciais*, para o gerenciamento das atividades comerciais (que será “revolucionário” na sua atuação), e o *SIGA – Sistema de Informações Gerenciais e Administrativo*, apoiado na plataforma corporativa do SAP / R3, que também promoverá uma transformação radical na gestão a Empresa.
- ⇒ Início do programa de **redução de perdas**: regularização de ligações clandestinas e combate às fraudes na utilização da energia, através de campanhas publicitárias, inspeções de unidades consumidoras, substituições de equipamentos de medição e financiamento do padrão de entrada para novos clientes;

---

de fato, em novembro de 1997, através da Portaria MME nº 349, que aprovou o seu Regimento Interno, em conformidade com a Lei nº 9.427, de dezembro de 1996, que a instituiu, e com o Decreto nº 2.335, de outubro de 1997. A criação desta Agência, com características de independência e autonomia e com recursos estabelecidos pelos instrumentos formais que a constituíram, é de fundamental importância para a implementação do novo quadro regulatório decorrente do processo de reestruturação do Setor Elétrico brasileiro. Em junho de 1997 foi concluído o relatório consolidado da proposta de reestruturação setorial – Projeto RESEB – elaborado pelo Ministério das Minas e Energia, com início de implantação em 1998, abrangendo aspectos comerciais, estruturais, regulamentares e jurídicos, constituindo as bases para elaboração de um novo Código de Energia do Setor Elétrico.

- ⇒ Acompanhamento dos **indicadores de desempenho operacional** da Empresa, objetivando a melhoria do atendimento e continuidade do fornecimento de energia elétrica em todo o estado;
- ⇒ **Negociação dos débitos de energia** de Prefeituras, empresas de saneamento e órgãos públicos, com ações de cobrança direta, celebração de contratos de parcelamento e de convênios para cobrança da Taxa de Iluminação Pública nos municípios, entre outras medidas;
- ⇒ Uma completa e radical **reestruturação organizacional**, com criação de novas designações e escopo para todos os Órgãos e “*Postos de Trabalho*” da Empresa. As Diretorias passaram a ser: **Presidência, Recursos Humanos e Serviços Gerais, Comercial, Financeira, Desenvolvimento Corporativo, Coordenação Territorial, e Gestão de Ativos** (sugestivo e indicativo nome), tendo as três primeiras os respectivos executivos espanhóis e as demais brasileiros, dos quais o Financeiro é o representante do Banco do Brasil, acionista majoritário, e os demais ex. Diretores da Empresa, assinalando uma política e estratégia de aproveitamento do pessoal original, em todos os escalões, garantindo, a priori, o emprego de todos empregados que permaneceram na Companhia<sup>66</sup>. E a redução do quadro de empregados, através do estímulo à aposentadoria e à demissão voluntária, no primeiro semestre de 1998<sup>67</sup>.
- ⇒ Respeito às culturas: empresarial existente, além da baiana (que passou a apoiar deliberadamente, como estratégia de **comunicação corporativa**) e a nacional.
- ⇒ A criação de um corpo de executivos com o máximo aproveitamento da “prata da casa”, consistindo de 04 níveis hierárquicos: **Diretores (07), Gerentes (dos 47 Departamentos), Gestores (das 230 Unidades) e Cargos Relevantes** (em número de 30 para os **Grupos de Trabalho** ou **Tarefas** consideradas de alto valor agregado)<sup>68</sup>.
- ⇒ Estruturação do “**Projeto de Transformação**” (cujo detalhamento não é objeto deste trabalho)
- ⇒ Constituição do “**Sistema de Gestão de Recursos Humanos**”, constituído sistemicamente em módulos interdependentes e correlatos (*Organização, Valoração, Remuneração, Promoção, Formação e Seleção*) que expressam a política e estratégia corporativa da empresa para os seus Recursos Humanos.

<sup>66</sup> Observe-se que a definição das estruturas segue à lógica de “Cadeia de Valor”, preconizada por Porter, sendo bastante pragmática e flexível, obedecendo a parâmetros de agregação de valor aos resultados operacionais.

<sup>67</sup> A Empresa conta com aproximadamente 3.460 colaboradores em setembro de 1999, tendo sido privatizada com 4.186 empregados.

<sup>68</sup> Estes números são aproximados e referem-se à realidade de julho/99.

- ⇒ Elaboração dos “*Projeto de Formação de Pessoal*” e do “*Projeto de Desenvolvimento de Executivos*”, ambos de caráter estratégico expressando a política corporativa de Desenvolvimento Profissional, dividido em duas áreas complementares: a de Formação a nível operacional e de Desenvolvimento de Executivos.
- ⇒ Implantação do **Orçamento Base-Zero**, que prioriza a abordagem econômica das ações e introduz uma importante mudança cultural na Empresa já em 1998;
- ⇒ Revisão e negociação, para redução de valores, de todos os contratos no momento subsequente à privatização;
- ⇒ Constituição de um Grupo de Trabalho misto de brasileiros e espanhóis que elaboram o documento estratégico “*Projeto de Empresa*”, contendo as definições e diretrizes estratégicas.<sup>69</sup>

Como se vê, a COELBA está sendo considerada um dos instrumentos para expansão das atividades no Brasil, inclusive a empresa sendo utilizada como base para a compra e a gestão de outras distribuidoras de energia, ou a negociação de troca de ações com outras empresas. Além destas opções, através entrevistas a empresa declarou o interesse em explorar novas áreas estratégicas de negócios, na área de turismo ou de hotelaria.

A nível interno da estrutura organizacional da COELBA, a empresa definiu uma estratégia de otimização de ativos, analisando a oportunidade de criar novas áreas estratégicas de negócios a partir de uma base interna. Neste caso, seria considerada uma vantagem a apresentação de uma sinergia com áreas de negócios da controladora. Para cada um dos negócios criados, será necessário definir um perfil estratégico próprio, seu grau de autonomia, e determinar sua contribuição individual para a rentabilidade, o crescimento e a invulnerabilidade estratégica do grupo como um todo.

---

<sup>69</sup> Diferentemente da metodologia participativa praticada até então, em que todos os executivos (gerentes de então) geralmente participavam da elaboração do documento final, a prática desenvolvida foi designar um grupo para empreitada (acompanhado pelo Conselho de Administração) e só depois de consistido a versão inicial do documento envolver os demais níveis de colaboradores para chegar à sua versão final.



Uma série de ex. departamentos vêm se transformando em empresas independentes, atuando livremente no mercado e tendo como cliente cativo a Coelba, até um tempo necessário para adquirir sua “maioridade empresarial” . Além disso uma gama de outras atividades, como a televias, gerou uma série de novas oportunidades de negócios, complementares e portanto sinérgicos.

Cabe destacar que, com o intenso processo de acumulação de capital no contexto do Mercado Comum Europeu – MCE, a Espanha foi privilegiada com significativas quantias de financiamento, possibilitando este país por razões lógicas de idioma e cultura servir como *ponte* entre a Europa e o mercado latino americano.

#### **4.3.5 O Planejamento Estratégico Atual e o “Projeto da Empresa”**

O documento estratégico, “Projeto de Empresa”, traz uma série de contextualizações e referências, do qual evidenciam-se, a seguir, alguns dos seus aspectos.

**Considera a “Complexidade”** como o termo apropriado para definir o ambiente de contínua mudança no qual atualmente se desenvolve a atividade empresarial. Nos últimos anos tem-se produzido um aumento sem precedentes do número de privatizações, fusões e aquisições de empresas. Iniciam-se novos tipos de negócios. Criam-se uniões de países como União Européia, Mercosul e outros que abrem seus mercados à livre circulação de pessoas, mercadorias, serviços e capitais. Todos os países do mundo avançam a passos largos para a economia de mercado. Literalmente:

Adicionalmente, as empresas elétricas são afetadas por uma série de circunstâncias específicas, entre as quais destacam-se os processos de privatização, alterações dos marcos regulatórios, liberalização de mercados, penetração do gás natural como energia competitiva, maior rigor da legislação de proteção ambiental e clientes mais informados e exigentes. O início do novo século ainda nos reserva mais surpresas, porém, algumas coisas já são previsíveis: o ritmo das mudanças se acelerará, a internacionalização estará em toda parte<sup>70</sup>, a competição se

---

<sup>70</sup> O grifo é nosso

intensificará, será necessária a formação contínua das pessoas em todos os níveis e a proteção ao meio ambiente passará a ser um compromisso inevitável para todos(...) Estando, portanto, imersos num cenário mundial em constante processo de mudança, onde é preciso estar alerta para evitar que esta dinâmica atrepele a evolução empresarial, cabendo então a definição de uma estratégia deliberada de **aproveitar / otimizar as oportunidades que a própria mudança oferece**.

Assim sendo, passa por uma definição rigorosa aspectos como a missão e os valores da empresa, os princípios a serem mantidos nas relações com clientes, empregados, acionistas, fornecedores e com a sociedade em geral, as políticas de atuação e os objetivos no que dizem respeito o crescimento, competitividade e rentabilidade

Alguns dos mais importantes grupos multinacionais - líderes mundiais em questões de estratégia empresarial - começaram a introduzir mudanças profundas em sua forma de atuação para a próxima década. Conceitos como “**companhia integrada e diversificada**” e “**companhia sem fronteiras**” aparecem como claras opções estratégicas frente aos tradicionais conglomerados de empresas com estruturas fortemente hierarquizadas e compartimentadas.

Como se pode ver, a atuação da Empresa mudou e vem mudando aceleradamente, introduzindo o conceito de Porter de *Cadeia de Valor*, como forma burocrática de agregação de valor em cascata e diminuição da burocracia, reduzindo os níveis hierárquicos para se evitar filtros e obstáculos à iniciativa e a comunicação.

O papel das pessoas exercido nos níveis diretivos está cada vez mais direcionado para confiança, colaboração, ajuda e apoio, do que o de controle, fiscalização e autoridade. Onde são compartilhados os problemas, conhecimentos e iniciativas, eliminando as barreiras entre atividades nacionais e internacionais, entre engenharia, produção, comercialização, vendas e serviços ao cliente e entre diretores e empregados.

Trata-se, em definitivo, de **explorar ao máximo o enorme potencial de criatividade e inovação que existe na inteligência e imaginação de todos os empregados**, liberando para isso sua energia e seu entusiasmo. Só assim se poderá alcançar as melhorias de produtividade e qualidade necessárias para competir num mundo em progresso acelerado.

Consciente desse contexto, a COELBA, mais do que nunca, está convencida da necessidade de um **crescimento qualitativo, acelerado** nas premissas apontadas, como fórmula para melhorar a competitividade e para garantir a sua sobrevivência.

Foi necessário, para isso, conceber um PROJETO DE EMPRESA que, levando em conta as atuais tendências, reunisse as diretrizes fundamentais da COELBA para enfrentar o final do século e a chegada do século XXI.

Como em todo projeto de empresa, procurou-se definir claramente os compromissos assumidos pela organização com o objetivo de alcançar os mais altos padrões de eficácia empresarial e de integração social, abrangendo, desde aspectos gerais - como a missão e o conjunto de valores e princípios culturais - até políticas e objetivos concretos que sirvam de guia inequívoco para nortear a rotina diária. Este foi precisamente o objetivo do Projeto de Empresa, que ainda explicita:

Compete à organização perseguir permanentemente a sua realização. Ao Conselho de Administração cabe impulsioná-lo e impedir que ações externas alterem o cumprimento dos compromissos nele assumidos.

#### 4.3.5.1 Missão atual da Coelba

**“Ser líder brasileira no fornecimento de energia elétrica e de outros serviços relacionados, em condições de excelência em qualidade e confiabilidade, a um preço competitivo e com rentabilidade adequada”.**

Em concordância com a referida Missão se estabeleceram três *Diretrizes Básicas* para projetar os objetivos fundamentais da empresa:

- Satisfazer as necessidades dos clientes em condições competitivas, com a maior qualidade e ao menor custo possível;
- Desenvolver novos negócios em áreas relacionadas com o serviço elétrico, não necessariamente energéticos, e que contribuam ao aperfeiçoamento do contexto econômico e social
- Obter uma rentabilidade adequada alinhada com as exigências de uma empresa privada.

Conforme a primeira diretriz apontada e como empresa que agrega à sua longa experiência no setor elétrico brasileiro, o apoio de uma operadora privada com ampla experiência internacional, sua principal atividade consistirá no fornecimento de energia elétrica e dos serviços finais que seu uso comporta, com a maior qualidade e ao menor custo possível.

Portanto, deverá atuar como empresa privada de ciclo completo: gerando, transportando e distribuindo energia elétrica, gerenciando intercâmbios de energia, planejando e construindo instalações, atendendo aos clientes, analisando suas necessidades energéticas e assessorando-os adequadamente. Tudo isto dentro das condições que a legislação do setor elétrico brasileiro estabeleça a cada momento.

Paralelamente, de acordo com a segunda diretriz apontada, liderará empreendimentos empresariais que aumentem sua rentabilidade e contribuam ao aperfeiçoamento do contexto econômico e social, prestando serviços em campos relacionados com a atividade elétrica principal, aproveitando capacidade e “know-how” existentes.

O âmbito territorial destes novos negócios não deve limitar-se ao Estado da Bahia, mas ampliar-se a outros estados do Brasil ou mesmo a outros países.

Na terceira diretriz enunciada, em concordância com os mais elementares princípios empresariais, se estabelece que a Coelba deverá criar riqueza em quantidade suficiente para melhorar a qualidade de seus serviços e a qualidade de vida de seus empregados, financiar seu desenvolvimento e remunerar satisfatoriamente aos seus acionistas.

Finalmente, do ponto de vista tecnológico, com o fim de assegurar o

cumprimento da sua Missão, no que diz respeito a confiabilidade, qualidade de serviço e aperfeiçoamento do ambiente em que se encontra inserida, a estratégia empresarial da Coelba objetiva levar a organização à uma posição de vanguarda no que se refere a promoção, ao desenvolvimento e à aplicação de novas tecnologias no âmbito de suas atividades.

#### 4.3.5.2 Valores Éticos da Coelba

Buscando identificar os valores fundamentais que deverão nortear o comportamento da Empresa frente ao contexto ambiental, agora e no futuro, a Coelba selecionou aqueles considerados mais relevantes e representativos da sua cultura organizacional, que refletissem com fidelidade o perfil desejado pela Empresa:

A **convergência e integração dos valores individuais com os valores eleitos pela organização** irá contribuir para assegurar o compromisso com os objetivos a serem perseguidos, garantindo, através dos mecanismos de participação e comprometimento, os níveis de eficácia e efetividade de atuação da empresa, representados pelo atendimento as demandas do seu público cliente e pela integração social que ela venha a alcançar.

São os seguintes os valores mais importantes da Coelba:

⇒ **Superação, Comprometimento, Responsabilidade, Exemplaridade, Honestidade, Iniciativa, Respeito, Solidariedade, Justiça, Lealdade, Confiança**

Esses valores se unem a um conceito também essencial:

“O Projeto de Empresa e os planos específicos necessários para seu desenvolvimento estão acima dos interesses particulares das pessoas”<sup>71</sup>.

#### 4.3.5.3 Princípios Gerais da Coelba-Iberdrola

Trata-se aqui de definir as bases de relacionamento da Empresa com o ambiente externo e interno, visando melhor cumprir a sua Missão. Os princípios

71 No recente Seminário Internacional, The New Era of Strategy - Redefinindo e Implementando sua Estratégia para Vencer na Era da Concorrência Total, realizado em São Paulo em 13 de maio de 1997, seminário Porter destacou este aspecto ao afirmar: “O todo importa mais do que qualquer parte individual. Na Coelba este tem sido um dos maiores vetores de mudança organizacional, que vai desde os critérios para participação nos treinamentos até a definição do local de trabalho, agora determinados, quase que exclusivamente, a partir das necessidades empresarias proeminentes.

representam, no seu conjunto, uma filosofia de atuação, servindo como regras de relacionamento da Empresa com seu público mais relevante. Servirão também como pano de fundo para orientar o trabalho em todos os níveis e se constituirão nas linhas de conduta através das quais as pessoas serão dirigidas<sup>72</sup>. Os princípios gerais que norteiam a “nova”Coelba não diferem muito dos modelos adotados por outras empresas que integram o cenário da mundialização econômica, todos aqueles indicadores de bom desempenho por atores são elencados, mas alguns definem melhor esse momento e chamam atenção para a “nova”cultura organizacional, tais como quanto aos seguintes personagens:

⇒ Clientes

- **Tratar o cliente como se a qualquer momento ele pudesse optar por outro fornecedor.**

⇒ Acionistas

- **Maximizar, em todas as ações da empresa, a relação benefício/custo.**
- **Diversificar e priorizar os investimentos de forma a assegurar o maior retorno para os acionistas.**

⇒ Fornecedores

- **Exigir qualidade, garantia, cumprimento de prazos e preços competitivos no fornecimento de produtos e serviços.**
- **Estimular a capacitação tecnológica do fornecedor como fator de competitividade para a Coelba.**

⇒ Empregados

- **Valorizar e remunerar o empregado em função de suas atitudes e do seu desempenho profissional.**
- **Promover um ambiente de iniciativa individual, estimulando a utilização de novas tecnologias.**

⇒ Sociedade

- **Estimular o desenvolvimento cultural, interagindo com outros setores para melhoria do nível de educação da sociedade.**
- **Manter a sociedade permanentemente informada sobre o papel da empresa.**

---

<sup>72</sup> Os aspectos estratégicos mais significativos foram evidenciados em negrito.

#### 4.3.5.4 Políticas Gerais

Uma vez estabelecidos os valores e princípios gerais, as políticas de atuação constituem o instrumento necessário para canalizá-los harmoniosamente em direção ao cumprimento dos objetivos estratégicos.

A partir de determinados objetivos a longo prazo, as políticas de atuação reúnem um conjunto de regras e planos através dos quais se projetam as diretrizes de gestão em cada unidade organizacional da Empresa.

Neste item são explicitadas as políticas gerais da COELBA, imprescindíveis para elaborar os planos específicos que, coordenadamente, irão orientar a rotina diária de cada um de seus componentes.

#### 4.3.5.5 Aspectos Básicos

Pode-se afirmar que uma empresa mesmo sendo eficiente em seu funcionamento, encontrará sérias dificuldades se a estratégia escolhida não for a correta.

É preciso assegurar a idoneidade das políticas e estratégias. Isso deve começar pelo estabelecimento, de forma inequívoca, de um conjunto de políticas gerais adequadas e de cumprimento obrigatório. Para tanto, adotam-se como condições básicas as seguintes:

- ⇒ Atuação de acordo com os princípios estabelecidos no projeto empresarial, fortalecendo a cultura e os valores da organização.
- ⇒ Eliminação de fronteiras dentro da organização para facilitar a comunicação e promover a iniciativa;
- ⇒ Aproximação e assessoramento aos clientes para conhecer sua atividade, melhorar a qualidade do serviço prestado e poder antecipar-se às suas necessidades.
- ⇒ Definição de responsabilidades e designação de cargos em função dos méritos obtidos pela contribuição efetiva de cada um aos resultados da Empresa e pelas atitudes, aptidões e dedicação.

- ⇒ Busca permanente de novas oportunidades de atuação empresarial, viabilizando empreendimentos que contribuam para o sucesso da empresa.
- ⇒ Atuação dentro dos limites legais, respeitando os padrões éticos da sociedade

#### 4.3.5.6 Sistema de Direção (Gestão)

A política geral da COELBA baseia-se no método de **gestão por objetivos**, aglutinando, de forma ordenada e coerente, a estratégia e gestão com um sentido global e participativo.

O planejamento estratégico global a longo prazo, desdobra-se, de maneira sistematizada e participativa nos diversos níveis de planejamento. Está submetido a um contínuo acompanhamento, com a correspondente realimentação do sistema, concebido como **um meio e não como um fim em si mesmo**. A passagem do nível estratégico à gestão operativa se realiza através das seguintes etapas:

- ⇒ **Plano Estratégico Global** - Com um horizonte de 5 anos, é centralizado porém participativo. Definido pela Diretoria Executiva e aprovado pelo Conselho de Administração, é constituído pelas estratégias globais, objetivos empresariais, portfólio de negócios e das estratégias de alocação de recursos.
- ⇒ **Planos de Direção** - Com um horizonte de 3 anos, são desenvolvidos a partir do Plano Estratégico Global para cada uma das Diretorias. Neles se estabelecem objetivos particulares e concretos, coerentes em seu conjunto com os globais, aos quais dão sustentação.
- ⇒ **Planos Específicos** - Com um horizonte entre 1 e 3 anos, são relativos a assuntos interdisciplinares que afetam a várias Diretorias e cujo desenvolvimento fica em mãos de “Forças-Tarefas” designadas para este fim.
- ⇒ **Contratos de Gestão** - Com um horizonte de 1 ano, reúnem compromissos de diferentes níveis executivos para garantir o cumprimento dos objetivos de cada Diretoria e, como consequência, os objetivos da Empresa.
- ⇒ **Programas e Orçamentos Anuais**, nos quais de forma discriminada, se reúnem as previsões de recursos para investimentos e gastos.



#### 4.3.5.7 Sistema Operativo

Para fins operacionais e em busca de coerência com os princípios estabelecidos, deve-se buscar cumprir as seguintes políticas de atuação:

- ⇒ Definição clara de responsabilidades, de modo que cada um saiba, sem qualquer dúvida, qual é sua tarefa na Empresa;
- ⇒ Horizontalização da estrutura organizacional, com um número reduzido de níveis hierárquicos, facilitando o processo de comunicação e o sentimento de integração com o Projeto da Empresa;
- ⇒ Descentralização funcional, mediante a pertinente transferência de atividades às áreas operacionais para que possam resolver os problemas onde eles acontecem;
- ⇒ Criação de equipes de trabalho interdisciplinares para impulsionar e materializar empreendimentos específicos, eliminando fronteiras organizacionais e combinando esforços de pessoas de características distintas e complementares;
- ⇒ Aplicação de critérios de gestão pela informação, mediante o livre acesso a bases de dados compartilhadas, com o fim de agilizar a comunicação e de fomentar a autonomia operacional;
- ⇒ Potencialização da criatividade e da delegação e automatização de tarefas rotineiras;
- ⇒ Estímulo à tomada de decisão e à responsabilidade pelos resultados globais em cada nível da organização;
- ⇒ Fomento do processo de inovação tecnológica, com ênfase nos sistemas de informação, automatização e teleatendimento, capacitando e habilitando os empregados no uso de novas ferramentas.

#### 4.3.5.8 Objetivos Estratégicos

Os *objetivos estratégicos* da Coelba são definidos a partir da *Missão* e das suas *diretrizes básicas* e servem para orientar os objetivos específicos de curto prazo. Objetivam ser **harmônicos, compreensíveis e facilmente mensuráveis ao longo do tempo**. Devem conter um certo grau de dificuldade - que os torne **desafiantes, porém factíveis** - e também de **flexibilidade**, para serem adaptados aos acontecimentos significativos e imprevisíveis.

Além de estabelecer as metas a longo prazo (5 anos) e de servir de base para a elaboração dos planos globais e específicos, busca-se com eles motivar e comprometer a todos aqueles envolvidos com o seu efetivo cumprimento. Por isso, evita-se qualquer ambigüidade e utopia, tanto em sua definição como nas metas a alcançar, o que poderia acarretar descrédito desse instrumento de gestão.

Neste documento são apresentados os *objetivos estratégicos* da COELBA classificados em *quantitativos* e *qualitativos*. À Diretoria cabe propor os indicadores mais adequados para medi-los, assim como os níveis a alcançar, tanto a longo prazo (5 anos), como para cada um dos anos do período.

### **Objetivos Quantitativos**

- Alcançar níveis de qualidade do fornecimento de energia elétrica aceitáveis pelo órgão regulador, por nossos clientes e à frente das empresas brasileiras.
- Aumentar a satisfação global dos clientes com o serviço oferecido, de modo a assegurar a preferência pela COELBA como empresa fornecedora.
- Conquistar, dentro ou fora de nossa área de concessão, novos clientes que tenham livre escolha de fornecedor.
- Identificar e desenvolver novas oportunidades de negócios que permitam, através de entidades jurídicas associadas, o crescimento do faturamento.
- Incrementar a rentabilidade global pelo acréscimo dos benefícios obtidos com os novos negócios empreendidos.
- Aumentar a margem operacional líquida e o lucro obtido através do negócio de distribuição de energia elétrica.
- Diminuir as perdas totais de energia até alcançar níveis compatíveis com a estrutura física do nosso sistema elétrico.
- Reduzir os gastos operacionais totais mediante a melhoria de produtividade e eficiência nos processos básicos do negócio.
- Melhorar o processo de arrecadação de contas para reduzir o custo financeiro e o risco associado à inadimplência de clientes.

- Realizar, no prazo e dentro do custo estimado, os investimentos previstos nos correspondentes planos plurianuais propostos pela Diretoria e aprovados pelo Conselho de Administração.

### **Objetivos Qualitativos**

- Implantar um sistema de promoção e remuneração efetivo, justo e satisfatório, que rompa com os métodos tradicionais e obsoletos, incluindo conceitos consoantes com o Projeto Empresarial.
- Formar profissionais de primeira linha, líderes brasileiros nas tecnologias aplicáveis no âmbito de atuação da COELBA.
- Promover o desenvolvimento tecnológico diretamente ou através de nossos fornecedores, para alcançar a liderança na aplicação de técnicas avançadas.
- Buscar a motivação dos empregados através do respeito, da confiança e do estímulo a atitudes exemplares, e ao desenvolvimento de aptidões que permitam compensações acima da média e oportunidades de promoções sem restrições.
- Contribuir para o desenvolvimento econômico e social, liderando novas iniciativas empresariais que gerem riqueza, fomentando atividades culturais e de conteúdo social e respeitando o meio ambiente.
- Valorizar a marca COELBA através do cumprimento de todos os seus objetivos.

#### 4.3.5.9 Outras Considerações

Estabelecidos no **Projeto de Empresa** os critérios a serem seguidos para o desenvolvimento das atividades e dos objetivos dos próximos 5 anos, cabe a cada *Diretoria*, de acordo com o sistema de gestão proposto, a definição dos correspondentes *Planos de Direção*, assim como dos *Contratos de Gestão* anuais.

Da mesma forma, por iniciativa dos Diretores, serão desenvolvidos os *Planos Específicos* necessários à solução dos assuntos interdisciplinares designando-se para tanto, as equipes correspondentes e os responsáveis pelas mesmas. Literalmente:

Todos os Planos e Contratos de Gestão deverão respeitar os princípios e as políticas formuladas neste **Projeto de Empresa**. Neles se definirão, de forma clara, concreta e quantificada, os conseqüentes objetivos que deverão ser coerentes com aqueles aqui estabelecidos, assegurando seu cumprimento integral. Esse conjunto de instrumentos, uma vez elaborado, complementará

o presente **Projeto de Empresa**, que, se as circunstâncias exigirem, poderá ser objeto de adaptações posteriores, sem que com isso se altere o espírito e os princípios básicos reunidos no mesmo. Seria completamente im procedente e inaceitável pretender conviver com o **Projeto Empresarial**, que agora se inicia, sem assumir plenamente os seus critérios. O fato de aceitar uma participação como profissional na Empresa exige um compromisso sério e iniludível de fidelidade com os mesmos.

**“Resta, por último, enfatizar o papel que este Projeto assume na trajetória da COELBA. Não se trata de um mero conjunto expositivo de princípios e objetivos. É a expressão firme e inequívoca dos critérios que a COELBA adotará para enfrentar sua nova caminhada”.**

## 5. A EXPRESSÃO DOS RITUAIS NA CULTURA ORGANIZACIONAL DA COELBA PRÉ E PÓS-PRIVATIZAÇÃO

“A ritualidade consiste no fato de que todos os gestos provenham do exterior, de fora, sejam aqueles que pertencem à nossa herança cultural, à nossa classe social, à nossa história pessoal, sejam aqueles que pertenceram a outros povos, a outras classes e outras pessoas.”

(Perniola, 2000)

### 5.1 Objetivos do Capítulo

Após a definição conceitual dos fatores referenciais para o estudo da cultura organizacional e da contextualização geral do momento empresarial pré-privatização, apresentamos os dados da realidade pesquisada, o estudo de caso da Coelba, à luz do marco teórico constituído, definindo cada um dos rituais escolhidos para referenciar o estudo comparativo e ilustrando, com evidências comentadas, o *antes e depois* da privatização. Relações de causalidade serão estabelecidas em cada evidência, para identificar o fator causal predominante, que afirme ou refute a *pergunta chave* do trabalho:

- **Como a cultura organizacional da COELBA pós-privatização expressa e reflete os rituais de iniciação, passagem e integração?**

Primeiramente, se faz necessário delimitar o universo conceitual, propriamente dito, onde se insere o discurso etno-empresarial no contexto dessa dissertação. Para tal, pode-se recorrer ao capítulo onde foram elencados os principais rituais presentes na cultura organizacional, que servirá de base teórica na visada do estudo proposto.

Nos etno-estudos das culturas, ditas tradicionais, aparecem dois elementos formadores para a compreensão das mesmas, que é conceito de espaço-tempo. Tomando de empréstimo da antropologia, diversos autores já relataram como se comportam as

pequenas micro-sociedades que se formam no mundo organizacional. Ora, se partimos do ponto de que o próprio termo mundo, já nos remete a um conceito dado no campo das sociedades tradicionais, instituídas a partir de mitos e ritos, temos que na fundação da cidade de Roma, o termo *mundus* referia-se a tudo que permitia agregar a um espaço, considerado sagrado, as atribuições que lhe eram pertinentes *in illo tempore*.<sup>173</sup>

O *mundus* romano era uma fossa circular, dividida em quatro; era ao mesmo tempo a imagem do Cosmos e o modelo exemplar do habitat humano. Desse modo exemplar temos a reiteração de que *a instalação num território equivale a fundação de um mundo* (Eliade, 1992).

Portanto, a perspectiva dos processos decorrentes das mudanças na estrutura de poder organizacional, gerada pelas re-organizações empresariais, solicita e requer, também, a fundação de um mundo, onde as manifestações culturais vão assumir um novo comportamento e, conseqüentemente, novos símbolos, novos mitos e novos ritos. *Não se faz “nosso” um território senão “criando-o” de novo, quer dizer consagrando-o, organizando o espaço e o tempo.*

Tal como o espaço, nas sociedades tradicionais o tempo também se inscreve nos atos privados de significado religioso. O tempo sagrado é o tempo mítico tornado presente – representando a reatualização de um evento “sagrado” que teve lugar num passado mítico, como assinala Mircea Eliade, *a duração temporal profana pode ser “parada” periodicamente pela inserção, por meio dos ritos, de um Tempo sagrado....* Por exemplo: o participar de uma festa ritual *implica a saída da duração temporal “ordinária” e a reintegração no Tempo mítico reutilizado pela própria festa.*

---

<sup>173</sup> *in illo tempore - no início, tempo primordial*

Identificadas as coordenadas que fundam a compreensão do ambiente das sociedades tradicionais, abre-se o pano de fundo para a ilustração dos rituais que pontuam a cultura organizacional no momento caracterizado, fundamentalmente, pela transformação nas práticas ritualistas decorrentes do processo de mudança na gestão organizacional da Coelba.

## **5.2 Os rituais e a cultura organizacional**

Do estudo conceitual elaborado no Capítulo 2, observou-se a importância dos símbolos e rituais na caracterização de um dado contexto organizacional. Dentre as funções dos ritos destacamos a dos ritos como regras de conduta. Conforme Jardel e Lorida (2000),

(...) Os Ritos são, originalmente, atos religiosos que utilizam de técnicas apropriadas para estabelecer um canal de comunicação com o sobrenatural. Num sentido mais amplo designam um grupo de gestos, ações populares que obedecem a regras imutáveis fixadas pela tradição, tendo um caráter social e coletivo.

Como se pode observar, o rito, nas sociedades tradicionais, têm primeiramente a função de mediação entre o mundo humano e sobrenatural, entre a realidade evidente e sua contra-parte oculta. Diante daquilo que é inacessível, o homem usa de operações simbólicas: signos, gestos, palavras e manipulação de objetos na tentativa de comunicar-se, compreender e agir.

No contexto organizacional das empresas, os autores citados enfocam o uso do *tempo* como elemento fundamental da ritualística. Caracterizam vários rituais ligados ao tempo repetitivo e cíclico.

“(...) a gestão do tempo e sua vivência podem variar de uma empresa para outra; o mesmo pode-se dizer com relação ao funcionamento diferente, seja em empresas nacionais ou não... As práticas ritualizadas ligadas aos períodos de tempo cíclicos são numerosas... Para alguns, os outros espaços reconhecidos dentro da empresa permitem passar do tempo contraído e medido

da ação para um período de tempo livre. A sala de descanso, a cantina, etc. tornam-se o local da troca informal onde se pode reduzir igualmente as distâncias hierárquicas ou até o isolamento facultativo...<sup>74</sup>.

Muitos outros aspectos estão relacionados ao estudo dos rituais, mas estes sempre revelam significados compartilhados pelos integrantes dos grupos, significados estes que expressam, implícita ou explicitamente, uma dada “cultura”, sua vida ou realidade. (DaMatta, 1983, in Cavedon 2000).

O difícil é perceber as nuances cotidianas, para quem está inserido no contexto, como é o caso de um observador participante. Assim, é fundamental para a apreensão das peculiaridades dos rituais, o exercício do “estranhar o familiar e assim descobrir o exótico no que está petrificado dentro de nós”, no dizer de Cavedon (Apud Da Matta, 1987, p. 157).

Os autores Jardel e Loridon ressaltam a existência do **Rito Mágico**, como ato simbólico, concedendo ao homem o poder de utilizar as forças sobrenaturais para provocar os fenômenos naturais: chuva, morte de um inimigo, lutas, etc. Por outro lado, consideram que todo rito tende a consagrar, legitimar e permitir uma transgressão dos limites da ordem social e da ordem mental. Assim, o **Rito de Instituição**, é aquele no qual sanciona e santifica, uma ordem estabelecida. O **Rito de Interação**, que é o conjunto de gestos, de palavras ou de ações da vida cotidiana, necessários para manter os elos sociais e servem de elementos necessários a construção de uma determinada imagem, seja da própria pessoa ou do grupo. Por exemplo: o dizer bom-dia a cada manhã, quando se entra no local de trabalho faz parte dos ritos de interação. Os autores ressaltam, ainda, que os **“Ritos da Caça Proibida”**, autorizando os empregados a se apropriarem indevidamente de momentos de inatividade, intervalo para um café ou um bate-papo, tornam mais

---

| Livre tradução do autor



suportáveis os períodos de ação.

Segundo ainda os mesmos autores, o dia-a-dia do trabalho é permeado de práticas ritualizadas envolvendo um sistema mínimo de relações sociais, que podem facilitar a adesão a um projeto, que resultam nos **“Ritos de Motivação”**, que se manifestam através de reuniões organizadas pela direção, dentro ou fora da empresa, e servem para aumentar a sinergia e melhorar a performance do grupo.

Observam, ainda, que em inúmeras empresas, existem rivalidades entre diversos clãs/setores/departamentos (administrativos, comerciais, etc.), sendo fácil identificar “marcas de hierarquia” através dos **“Ritos de poder”**. As tensões e conflitos resultam em separações que criam/estabelecem diferenciação, atuando como fator relevante na identidade dos grupos.

“Afim de que esses conflitos não prejudiquem a organização torna-se necessário o estabelecimento de um diálogo constante, para que o projeto da empresa seja decodificado da mesma forma, apesar do aval fornecido por um clã ao outro, e que a estrutura hierárquica coerente libere-se a partir de signos claramente identificados” (pg129).

Em muitas empresas observadas, a disposição e ocupação dos espaços expressa e reflete a posição hierárquica. Essa apropriação espacial se dá através dos **“Ritos de Demarcação”**, delimitando a parte de um empregado ou uma função atribuída ou colocada sob a tutela direta. Os deslocamentos no espaço organizacionais não são jamais totalmente livres; a liberdade está diretamente vinculada ao posto hierárquico ocupado ou à função. Por exemplo, certas empresas praticam o **“Rito da Porta Aberta”**, o que simbolicamente exprime um desejo de diálogo da direção com empregados. Nota-se, ainda, que as vestimentas e o uniforme (farda) podem representar as distinções hierárquicas e ter um alcance simbólico. Daí serem estes elementos considerados como uma variável da cultura da empresa.

A título conclusivo, Jardel e Loridon consideram que a dinâmica

organizacional nutre-se dessas práticas ritualísticas, onde umas são espontâneas, e outras são praticadas artificialmente pela administração, no sentido de criar um mundus da empresa, estabelecendo vínculos e práticas, cujo significado de pertença só é conhecido por aqueles que participam da cultura da empresa.

### 5.3. Os rituais que expressam e refletem a cultura organizacional

O que nos interessa nesse tópico é apresentar as dimensões específicas das práticas ritualísticas que espelham as mudanças na cultura organizacional na Coelba pós-privatização.

Um leque variado de práticas rituais e suas conceituações, é identificado pelos autores consultados, resultando, a priori, uma dificuldade epistemológica a escolha daqueles que melhor possam referenciar o estudo proposto. Dessa forma buscou-se fundar o percurso nos três macro-rituais, através dos quais os outros menores, que variam de uma cultura para outra, perpassam e se apresentam como desdobramentos eficientes.

Consideramos, para efeito de análise os macro-rituais:

- **Ritos de Passagem**
- **Ritos de Iniciação**
- **Ritos de Interação**

Os **Ritos de Passagem** compreendem 03 fases:

- ⇒ a *separação* – ruptura com o mundo profano - o mais habitual - ou com relação ao grupo inicial ao qual se pertence originariamente;
- ⇒ período de *marginalização* – em que o indivíduo é colocado provisoriamente *à margem*, fora do grupo, em outro espaço; corresponde à iniciação em um novo modo de ser;
- ⇒ período de *agregação (a iniciação)* – entrada em um novo grupo ou retorno ao grupo com um novo cargo, ou união a um grupo diferente. Corresponde a uma ressurreição simbólica e reintegração (agregação) solene na comunidade com um outro status/papel.

O período de procura de um emprego está associado aos ritos de passagem. Dentro de uma empresa, acontece frequentemente quando da mudança de uma função ou de cargo de um empregado, ou mesmo de um quadro de funcionários. Nesta fase é comum uma modificação de comportamento, com possível geração de stress. Os primeiros ritos de passagem se manifestam ao longo do processo de seleção. Os candidatos são submetidos então às práticas ritualizadas: preenchimento de formulários (Curriculum Vitae), as entrevistas e testes, antes de integrar-se no caso da empresa almejada. O ritual de despedida da aposentadoria coloca um fim a vida profissional das pessoas, e é por sua vez um rito de reconhecimento, de acompanhamento e de passagem para um outro estado.

Portanto, pode-se concluir que ao longo de uma série de ritos de passagem tem-se o processo de iniciação num outro espaço cultural. O rito de passagem é bastante significativo na ambiência das empresas incorporadas, como também no programa de privatização que vem ocorrendo nas empresas estatais, onde se instala uma nova ideologia de trabalho. Essas mudanças vão desde a marca (símbolo) da atual empresa até modelos de gestão, que se desdobram em ritualidades próprias, algumas bastante radicalizadas – como se estreitasse a porta para só passar os “escolhidos” para “iniciar e integrar os novos tempos” da organização.

Os Ritos de Iniciação equívalem a uma passagem de um modo de ser a outro e opera uma verdadeira mutação ontológica. (Eliade, 1999)

Nos ritos de iniciação já foram vividos os temores e medos, suavizados ou não pelos ritos de passagem, e essa nova fase comporta operações específicas, como os cortes, separações bruscas e muitas vezes afastamento da convivência dos membros do grupo. Um estranhamento se faz presente, o que era não é mais e o que é deve ser aprendido e reaprendido. Como diz o pesquisador Mircéa Eliade, os “iniciados” geralmente aprendem

na “selva” uma língua nova, ou pelo menos um vocabulário secreto, acessível só para alguns.

Vale lembrar que o processo de iniciar-se em uma nova cultura organizacional é envolto em camadas sutis de mistérios, que desvelam pouco a pouco ao neófito as dimensões da existência no novo mundus cultural. Esse desvelar “daquilo” que está por acontecer, através dos ritos de iniciação, permitirá a preparação para posterior entrada no grupo. No entanto, tem-se constatado que períodos prolongados de transição podem renovar o estado de angústia e stress.

Os Ritos de Integração acontecem simultâneos, ou posterior aos momentos de iniciação, quando os “mistérios” já foram desvelados e a nova prática se tornou evidente.

Quaisquer que sejam as origens, os objetivos, os modos da organização e os procedimentos encenados, ou todas as práticas ritualizadas, essa fase tem por finalidade a integração do indivíduo ou de um grupo de indivíduos à empresa, concebida como uma entidade social de produção relativamente autônoma.

Serão mencionados os Ritos de Poder e os Ritos de Motivação para ilustrar as mudanças organizacionais ocorridas na Coelba pós-privatização, ainda que sejam rituais menores, mas ilustram e dão suporte a reflexão do percurso do trabalho, ressaltando, no entanto, que não se esgotam nos ritos elencados todas as práticas evidenciadas no cenário da cultura organizacional estudada, mas que devido a profusão de aspectos e de múltiplas facetas este estudo não comporta que se detenha além do design proposto.

#### **5.4. Origem e Destino das Mudanças Organizacionais Encontradas.**

Nesse tópico pretende-se relevar os fatores-origem das mudanças ocorridas na organização, mas também identificar aquelas práticas decorrentes de um panorama

mundializado, que reflete uma postura implícita nas empresas internacionalizadas, ou nos processos de privatização que vem ocorrendo nas principais estatais, resguardando as suas especificidades. Dentre as muitas situações presentes no estatuto da economia-política nacional este trabalho destaca três consideradas pontuais, quais sejam:

- 1 . o advento das novas tecnologias da informática e das telecomunicações – **TEC**
2. as transformações no Setor Elétrico Nacional – **S.E.N.**
3. os Modelos de Gestão, pós-privatização - **MG**

Evidentemente estes fatores agem simultaneamente, de forma interdependente e complementar. O objetivo, desse estudo, é ressaltar o mais significativo desses fatores, sem esquecer que os outros dois (além de outros não evidenciados) estão presentes como origem e destino na visada das mudanças. A causa identificada como a mais atuante poderá ajudar na identificação de aspectos associados às mudanças culturais.



Sabe-se, ainda, que causas e efeitos funcionam, dialeticamente: a depender do ciclo organizacional, ou do enfoque epistemológico, um efeito (mudança) pode vir a justificar (causar) uma nova mudança (conseqüência), que por sua vez determinará outros desdobramentos na dinâmica empresarial. Mesmo assim, o esforço em ressaltar estas correlações pode enriquecer a abordagem analítica e o entendimento do contexto em foco.

Observe-se, que as evidências relacionadas a seguir, ilustrando os diversos tipos de ritos, não seguem um encadeamento lógico ou seqüencial, sendo tão somente fotos dispostas aleatoriamente, que guardam um certo nível de interdependência simbólica, segundo um ordenamento livre, mas buscando o melhor entendimento do contexto comparativo.

## 5.5 - Práticas Rituais e Mudanças Organizacionais na Coelba

### QUADRO 3 - COMPARATIVOS DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

#### 5.5.1 Ritos de Passagem

EVIDÊNCIAS		Relação de Causalidade	COMENTÁRIOS
ANTES Jan/1993 a Dez/1995	AGORA (Pós-privatização) Agosto/1997 a Agosto/2000		
<p>Antiga logomarca</p> 	<p>Criação de uma nova logomarca:</p> 	MG	<p>O novo design da marca revela a pertença ao Grupo Iberdrola.</p> <p><b>O uso de uma logomarca diferente indica a passagem para uma outra cultura organizacional.</b></p>
<p><b>Modelos de Gestão:</b> nos últimos 20 anos passou por várias influências: DO, APO, Planejamento Estratégico, Qualidade Total (com Gerenciamento da Rotina e pelas Diretrizes), sempre com uma certa descontinuidade a cada 04 anos com a mudança de governo</p>	<p>Extinção da formalidade do GQT, mantendo várias de suas ferramentas algumas de reengenharia e consolidação da Administração por Objetivos, com metas setoriais associadas à remuneração variável. O modelo de gestão parece ser contínuo, embora as equipes de dirigentes, principalmente os estrangeiros, mudem a cada 03 anos, em média</p>	MG	<p>Embora os princípios instrumentais e as ferramentas do GQT tenham se mantido, o formalismo, estrutura específica e estigma simbólico renovador foram substituídos pelo pragmatismo dos objetivos gerenciais, com ênfase nas metas e necessidades dos acionistas.</p>
<p>A <b>Identidade organizacional</b> estava vinculada com o desenvolvimento econômico-social do Estado, conforme preconizava as diversas missões empresariais</p>	<p>A Identidade organizacional passa a ser moldada para uma empresa de resultados com ênfase na competitividade de mercado e rentabilidade econômica, como demonstra a atual missão</p>	SEN	<p>A mudança de foco ideológico deixou um grande vazio em boa parte dos empregados que se identificavam com um sentido mais altruísta e social da empresa pública e <b>é um significativo rito de passagem da mudança cultural</b></p>

<p>A <b>estratégia empresarial</b> focava-se na universalização dos serviços de eletricidade no Estado da Bahia.</p>	<p>Estratégia da diversificação de ação, aproveitando a estrutura distribuída em rede da malha e serviços comerciais para a criação de novos negócios, a exemplo da Televias, Itapebi, Tracol, IbenBrasil, em parcerias com outras empresas do Grupo Iberdrola como a Telebahia Celular e a Atento</p>	<p>MG</p>	<p>A inserção da Coelba no Grupo Iberdrola, muda completamente de configuração estratégica: a meta do grupo é tornar-se uma empresa líder em “<i>multiutilities</i>” atuando em telefonia, saneamento, gás, eletricidade, comunicação, projetos, call-center, etc.</p> <p><b>Nesse caso, a nova empresa acolhe novas funções e novas práticas a serem ritualizadas, onde a cultura e o mundo da empresa também estão em fase de passagem para uma reorganização.</b></p>
<p>Equipamento de <b>informática</b> e sistemas informatizados com tecnologia defasada. Vários Banco de Dados que não ‘falavam’ entre si, dificultando o controle gerencial e a incorporação de melhorias aos processos produtivos</p>	<p>Atualização de todo o parque de informática com a criação da COELBANET..</p>	<p>TEC</p>	<p>Implantação dos sistemas informatizados: o SIC – Sistema de Informações Comerciais, para o gerenciamento integrado das atividades comerciais, para agilizar o atendimento aos clientes, e o SIGA – Sistema de Informações Gerenciais e Administrativo, a partir de um Banco de Dados único, que integrou os vários setores da empresa.</p> <p><b>O cenário de informatização abriu uma porta para outras relações de trabalho e comunicação; sem dúvida alguma, essa passagem que acontece na perspectiva mundializada, vai representar o limiar para novos ritos.</b></p>
<p>Setores com muitos <b>empregados</b> era sinônimo de status</p>	<p>Valorização da redução do quadro de empregados, com um certo “estreitamento” das oportunidades para grande parte dos empregados.</p>	<p>MG</p>	<p>Quanto menos pessoas trabalhando mais sinal de racionalidade e garantia de emprego. Nas palavras de uma profissional do RH: “<i>Hoje a coisa mais difícil é colocar pessoas nas palestras, pois elas ficam com receio de que a sua presença seja interpretada como ‘falta do que fazer’</i>”</p> <p><b>Nesse caso, está refletido uma situação típica dos ritos de passagem, onde a porta se estreita e é difícil alcançar o outro limiar, onde se inicia um processo de interação no novo ambiente da cultura organizacional.</b></p>
<p>O <b>clima organizacional</b> era amigável, com bom nível de confiança interpessoal.</p>	<p>A competitividade interna fez baixar a confiança interpessoal, conforme pesquisas sobre o Clima Organizacional. A ênfase passou a ser em gestão de resultados</p>	<p>MG</p>	<p>O aspecto participativo foi substituído por um centralismo decisório que inclusive se beneficia de um certo nível de competitividade interna.</p> <p><b>As relações interpessoais revelam a insegurança dos momentos de transição.</b> Comentando o momento um administrador declara que: “<i>Hoje, comparado com antes, existe um certo ‘canibalismo’ interpessoal</i>”</p>

<p>Todo o <b>sistema de compras</b> da empresa se dava segundo a legislação federal e a estadual das licitações, em particular a Lei 8.666, atrelando toda a iniciativa empreendedora à burocracia. Este processo gerava lentidão e comprometia a qualidade das compras, pois estas eram decididas em função do menor preço</p>	<p>O poder de barganha da Coelba unida primeiramente à Cosern e depois à Celpe, passou a ser utilizado dentro de um contexto de mercado competitivo. As compras destas empresas passaram a ser centralizadas e conduzidas segundo padrões corporativos. Por exemplo, no momento imediatamente subsequente à privatização foi 'sugerida', unilateralmente, uma ampla e profunda revisão para redução de valores (em torno de 10%) de todos os contratos em andamento, o que foi completamente absorvido pelo mercado.</p>	<p>SEM</p>	<p>Houve, neste aspecto de gestão de materiais, muitas e significativas mudanças, segundo a lógica de otimização de ativos, própria de uma empresa privada. Redução de almoxarifados e itens de estoque, desalienação de bens, concentração das compras e dos pagamentos.</p> <p><b>Todos os atos vinculados a posse de objetos e seus desdobramentos são reconfigurados por uma passagem que esboçam uma outra relação na economia da empresa.</b></p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## QUADRO 4 - COMPARATIVOS DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

## 5.5.2 Ritos de Iniciação

EVIDÊNCIAS		Relação de Causalidade	COMENTÁRIOS
ANTES Jan/1993 a Dez/1995	AGORA (Pós-privatização) Agosto/1997 a agosto/2000		
<b>Mudanças de estrutura</b> bastante lentas e, geralmente, associada a algum aspecto político ou de modernização administrativa	Estruturas mutantes, subjugadas dinamicamente à estratégia empresarial. Cargos e funções existem enquanto agregarem valor	MG	Uma profunda reengenharia de processos foi empreendida, principalmente em alguns setores chave de atendimento aos clientes e sempre que necessário são efetivadas novas mudanças. Para acompanhar esse processo foi criado um setor denominado de: Departamento de Transformação  <b>Como se pode observar o aspecto iniciático desse novo período de cultura organizacional, está evidenciado na denominação do novo setor.</b>
<b>Secretárias</b> para todos os níveis gerenciais; office-boys por depto. (alguns com mais de um)	Só o segundo e primeiro escalões têm secretárias; criação de um pool de office-boys, impessoalizando o serviço	MG	O advento da informática trouxe uma grande liberação de secretárias, aliado a busca de racionalização no uso dos recursos.  <b>A nova cultura expressa novos tempos, novos ritos, e a morte de um modelo que foi substituído, ocasionando o desaparecimento de alguns cargos, funções e padrões de comportamento.</b>
<b>Promoção</b> por competência técnica e apadrinhamento político. Política salarial do governo federal e de acordos com o sindicato	Promoção como fonte de competição interna e geração de forte stress. Forte influência política, associada a grupos e, não a questões partidárias	MG	O panorama mostra que a promoção está vinculada às necessidades corporativas e do desempenho do empregado  <b>A iniciação em novos cargos reflete a passagem do sistema de distribuição de cargos de empresa pública para privada. A promoção aos novos cargos no bojo do processo iniciatório pressupõe “o jogo de poder”, a competição, ou como nas sociedades tradicionais: o combate.</b>
<b>Mudanças de cargo</b> e setor eram compartilhadas antecipadamente.	Mudanças de posto de trabalho não compartilhadas, substituições sem comunicação prévia.	MG	“Soube da minha destituição pelo Notes”, diz um executivo. “Quando voltei já não ocupava o cargo e fui a última a saber” atesta outra executiva.  <b>“O novo mundo” da cultura organizacional, “inicia” sempre obscurecendo o passado. A morte do que era velho, e o nascimento do novo. A questão do “mistério” também esta presente, isto é, se desconhece os mecanismos de reorganização do poder.</b>

<p><b>Passagem dos cargos da Alta Administração</b> era formal e cerimoniosa, geralmente com a presença das autoridades governamentais</p>	<p>Passagem informal dos cargos, com alto nível de impessoalidade, típico de uma empresa privada, sociedade anônima, com múltiplo controle acionário</p>	<p>MG</p>	<p><b>O processo de iniciação em novos cargos refletem o novo processo em andamento. A passagem de cargos na cultura organizacional sempre tem uma simbólica própria, portanto o não-ter uma cerimônia apropriada, também reflete um rito.</b> A troca de cargos expressa uma filosofia mais pragmática e menos cerimonial. Preconiza a impessoalidade, com a troca do alto comando a cada 03 anos, que ocorre com certa naturalidade, sem solução de continuidade, posto que o comando efetivo, de menor visibilidade, permanece o mesmo.</p> <p><b>Também quanto a este item podemos observar a passagem para uma outra ritualística, que caracteriza a posse de cargos, ou seja, uma ação mais impessoal, evitando a criação de maiores vínculos e ligações interpessoais.</b></p>
<p>Empregados com <b>cargo de chefia</b> = Gerentes (das Diretorias, Departamentos, Divisão e Seção; posteriormente os dois últimos = Coordenadores de Processos)</p>	<p>Cargos de Chefia = Executivos (Diretoria, Departamento, Unidades e Exec. Especializados); Gerente hoje só dos Deptos; os chefes das Unidades são Gestores</p>	<p>MG</p>	<p>Uma total reformulação na estrutura organizacional foi empreendida, não apenas com mudança de nomenclatura (<b>ação simbólica</b>) mas também dando suporte a uma nova filosofia de trabalho.</p> <p><b>Nos ritos de iniciação é corrente que os neófitos recebam um outro nome, expressando simbolicamente uma nova vida, na apropriação de um batismo, que ressignifique a função.</b></p>
<p><b>Língua</b> de relacionamento: português e também o 'baianês'. Curso de idiomas para alguns poucos gerentes "eleitos"</p>	<p>Língua de relacionamento: o português, o espanhol e também o 'portunhol'. Curso de idiomas para mais de 500 profissionais, principalmente o espanhol. Os executivos espanhóis tinham aula de português</p>	<p>MG</p>	<p>Embora a Empresa tenha instituído um programa de treinamento em idiomas de forma ampla, no seu início, como estratégia de integração cultural, vários empregados se anteciparam para aprender a língua espanhola como busca de facilitação da manutenção do emprego <b>Como diz o pesquisador Mircéa Eliade, os "iniciados" geralmente aprendem na selva uma língua nova, ou pelo menos um vocabulário secreto, acessível só para alguns.</b></p>

## QUADRO 5 - COMPARATIVOS DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

## 5.5.3 Ritos de Integração

EVIDÊNCIAS		Relação de Causalidade	COMENTÁRIOS
ANTES Jan/1993 a Dez/1995	AGORA (Pós-privatização) Agosto/1997 a agosto/2000		
Grupo de <b>apadrinhados</b> politicamente, sempre muito próximo da estrutura de poder formal e informal	A emergência de uma nova figura: os “ <i>sombras</i> ”, denominação dada àquelas pessoas que tentam se aproximar de todas as maneiras do poder dos espanhóis, sendo mais exigentes e “ <i>caxias</i> ” que os próprios estrangeiros como forma de demonstrar serviço e eficiência	MG	A troca de comando logo após a privatização trouxe uma esperança de renovação no comando da organização, mas o que ocorreu foi uma aliança simbiótica entre os novos donos e o grupo de comando anterior, sem que tenha havido o aproveitamento ou desenvolvimento de novas lideranças.  <b>Essa aliança simbiótica reflete a presença de ritos de integração, entre os membros da cultura anterior e o grupo que conduz os rituais de iniciação na nova cultura organizacional.</b>
A <b>classe dominante</b> e superior era a dos técnicos ou burocratas com alguma retaguarda político-partidária, contando ainda com os seus apadrinhados	A classe dominante é a dos espanhóis, que se mantêm discretíssimos com profundas ligações entre si, mas com certa distância dos brasileiros, principalmente, os que não ocupam cargos executivos	MG	O grupo de comando espanhol é de pequeno número: menos de 20, mas não rompeu com os representantes anteriores do poder: houve uma aliança de oportunidades. Era preciso interlocutores com o poder local para operar a estratégia corporativa, esta de cunho internacional.  <b>Nessa hierarquia de poder fica evidente os ritos de integração com a finalidade de apropriação de conhecimento, de ambas as partes, uma para dominar a estratégia da gestão atual, a outra para melhor reconhecimento do mercado.</b>
Telefones para <b>comunicação externa e interna</b> para os gerentes; a rede de informática era via terminais IBM vinculados ao <i>mainframe</i>	Telefones celulares para executivos, telefones digitais para todos e implantação de uma rede de comunicação em fibra ótica facultando o uso generalizado da internet, e da intranet	TEC	O processo de comunicação empresarial tomou-se reconhecidamente mais ágil e democrático, passando a se valer, também, do Notes (Intranet), com atualização on-line.  <b>Processo de integração passa a ser mais virtual, valendo-se de um moderno suporte tecnológico caracterizando um certo nível de impessoalidade característica dos novos tempos.</b>
<b>Postura crítica</b> e brincadeiras (piadas) com relação a herança cultural portuguesa, ou com de outros estados brasileiros.	Postura crítica, até jocosa, com relação aos empresários espanhóis, com certa reciprocidade da parte deles.	SEN	<b>A postura crítica relativa ao espaço de poder expressa, claramente, os ritos de segregação, que acompanham sempre os de interação, e vice versa.</b>

<p>A <b>imagem empresarial</b> externa era sempre trabalhada associada às ações governamentais buscando visibilidade das ações do Estado e das ações da Diretoria no contexto político estatal</p>	<p>Foco na imagem organizacional associada a apoio cultural, eficiência, tecnologia e atendimento</p>	<p>MG</p>	<p>A imagem da empresa está sendo vinculada à expressividade cultural do local – através da música, dança, teatro e outras manifestações. <b>No plano simbólico, existe um forte apelo ao respeito e não ao domínio cultural.</b></p> <p><b>Com a finalidade de se integrar com clientes e a comunidade local, a Empresa tem buscado construir uma imagem identificada e integradora com o ambiente local, revelando ritos de interação que expressam aproximação através de participação na vida cultural. Essa ritualidade manifesta uma consolidação de poder.</b></p>
<p>Freqüentes <b>festividades</b> (aniversários, São João, Natal, etc.) celebradas no ambiente de trabalho, revelando um viés político de integração.</p>	<p>Proibição da celebração de aniversários e outras festividades nos locais de trabalho; este espaço passou a ser “sagrado” para as atividades produtivas da empresa.</p>	<p>MG</p>	<p>“<i>Aqui na Bahia existe muita festa</i>”, diz um dos dirigentes atuais da organização, querendo demarcar intencionalmente um sentido de oposição à esse traço da cultura local como antagônica à produção e definir um marco de mudança gerencial. Os festejos passaram a ser direcionados para a Adelba, clube dos coelbanos e outros espaços externos.</p> <p><b>Os Ritos de Integração passam a ocupar um espaço, definido como “consagrado”, como é o caso do clube dos empregados, reiterando uma demarcação vigente: trabalho x lazer (comemoração) – dessa forma, o tempo cíclico das festas renova as intenções da ritualidade de poder nos espaços “próprios” ao trabalho..</b></p>
<p>Observa-se ainda a existência <b>espaços de socialização</b>, como é o caso da “Praça da Alegria” e dos bancos no térreo do Edifício Sede como ponto de encontro.</p>	<p>A desvitalização da “Praça da Alegria” enquanto local de integração, funcionando apenas como local de alimentação; os bancos nas instalações da sede não é tão freqüentado quanto antes</p>	<p>MG</p>	<p>Uma lanchonete e algumas lojas no espaço organizacional, especificamente produtivo pode descaracterizar o sentido de concentração no trabalho e de aumento da produtividade, no entender das novas lideranças, que fizeram um corte simbólico e concreto ao antigo padrão. Redução dos espaços de socialização.</p> <p><b>Esses espaços de socialização possíveis durante os intervalos do horário de trabalho - que marcam momentos de integração, onde se discutem informalidades e, também, um projeto novo da empresa – foram restringidos, cancelando a vigência dos ritos de caça proibida, que permitem ao empregado a “famosa” fugida do tempo de ação do trabalho, e a apropriação “indevida” de um momento para informalidade, e até comentários sobre o trabalho, comentários estes que posteriormente podem ser incorporados em estratégias técnicas.</b></p>

<p>As festividades eram celebradas de forma espontânea e geralmente obedeciam ao calendário cultural do Estado, inclusive quanto ao reconhecimento de alguns <b>feriados tradicionais</b>, algumas das quais eram celebradas nos prédios Sede, capital e interior</p>	<p>Revisão do calendário laboral, com muito menos feriados (o dia de Finados, por exemplo, passou a ser compensado) e a instituição de novos ritos de integração, como a “<i>Caminhada Saúde – Energia</i>”, para coelbanos e familiares, com brindes e alimentação, após o percurso do Aeroclube à Adelba</p>	<p>MG</p>	<p>As festas tradicionais de São João e Natal também passaram a ser realizadas na Adelba, sob a coordenação do Setor de Comunicação Externa, que cuida ainda de algumas exposições artísticas de empregados, estas sim, no Edifício Sede.</p> <p><b>Esse é mais um aspecto que reforça os espaços consagrados, na vigência do tempo cíclico das festas.</b></p>
<p>A Empresa era freqüentada por políticos de vários municípios baianos, vendedores ou pessoas que aproveitavam o grande número de empregados para fazer negócios particulares (‘bico’, comércio de diversos produtos de consumo doméstico e familiar, etc.)</p>	<p>Observa-se um grande número de pessoas externas, alguma internacionais, freqüentando as instalações das Empresa, como fornecedores, consultores, prestadores de serviço, reduzindo o seu caráter doméstico e provinciano.</p>	<p>MG</p>	<p>Com a estratégia de terceirização e aproveitamento das sinergias para abertura de novos negócios, a empresa vem sendo bastante freqüentada por vários representantes de muitas empresas que guardam algum tipo de negócio com a Coelba, muitas de origem estrangeira.</p> <p><b>Um novo rito de integração mais cosmopolita e menos provinciano se observa no dia da organização. O rito de interação articula parcerias e contatos de diferentes formas.</b></p>
<p>Era grande o <b>número de reuniões</b> inter e intradepartamental, como forma de interação.</p>	<p>Redução das reuniões decisórias; a Diretoria deixou de ser colegiada.</p>	<p>MG</p>	<p>Na fase de Diretoria colegiada, as decisões eram compartilhadas por todos. Hoje, cada Diretor tem autonomia na sua área específica de atuação. Se a prática anterior favorecia a integração, dificultava a agilidade na tomada das decisões. Hoje, a recíproca é verdadeira.</p> <p><b>Os ritos de integração que davam suporte as ações gerenciais foram reconfigurados, isto é, as reuniões passam a ter um significado prioritário de alinhamento e pragmatismo, e menos de compartilhamento.</b></p>

## 5.6 OUTROS RITOS

Mesmo não sendo o foco principal da metodologia utilizada, considera-se oportuno a inserção de dois ritos, considerados não prioritários neste contexto, porém bastante esclarecedor e complementar nessa configuração de mudança organizacional, diante da profusão de evidências. São eles, os ritos de motivação e poder, como descritos abaixo.

### QUADRO 6 - COMPARATIVOS DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

#### 5.6.1 Ritos de Motivação

EVIDÊNCIAS		Relação de Causalidade	COMENTÁRIOS
ANTES Jan/1993 a Dez/1995	AGORA (Pós-privatização) Agosto/1997 a agosto/2000		
Como a empresa tinha um perfil de apoio ao desenvolvimento econômico social do governo do Estado, foi perdulária com as <b>perdas e desvio de energia</b> , não sendo politicamente um enfrentamento desta questão de forma tão exposta. Da mesma forma não se expunha tanto na cobrança dos débitos de energia dos órgãos públicos, como Prefeituras, Embasa, dentre outras, posto que o caso era tratado no bojo das questões governamentais, seguindo uma lógica política	Execução de um forte programa de redução de perdas, com ações para regularização de ligações clandestinas e combate às fraudes na utilização da energia, através de campanhas publicitárias, inspeções de unidades consumidoras, processos policiais, substituições de equipamentos de medição e financiamento do padrão de entrada para novos clientes. Negociação dos débitos de energia de Prefeituras, empresas de saneamento e órgãos públicos, com ações de cobrança direta, celebração de contratos de parcelamento e de convênios para cobrança da Taxa de Iluminação Pública nos municípios, entre outras medidas	SEN	<p>O caráter econômico sobrepujando a social, típico de uma empresa privada, alterou completamente o tratamento da questão das dívidas, perdas e desvios (os famosos “gatos”) tanto no caráter preventivo, com campanhas publicitárias educativas e esclarecedoras sobre o tema, quanto no aspecto repressivo, em que se passou a tratar a questão como ‘furto’, quando for o caso. Os devedores passaram a ter um tratamento pragmático, segundo uma lógica política e econômica.</p> <p><b>No presente item há evidência para os ritos de motivação que convocam para um novo perfil econômico da empresa (privada). Redução de perdas passou a ser um Programam Corporativo e um dos objetivos estratégicos associados a remuneração variável. Há um certo incentivo ao usuário e ao funcionário na prática de uma ação responsável, seja na minimização de gastos seja promoção de uma educação compromissada com um uso mais racional da energia elétrica.</b></p>

<p><b>Política de treinamento</b> agressiva, com ênfase na parte técnica e gerencial, porém sem maiores regras e com o treinamento voltado mais para a pessoa do que para o cargo em si. Certa flexibilidade na escolha e participação dos cursos externos</p>	<p>Elaboração dos “Projeto de Formação de Pessoal” e do “Projeto de Desenvolvimento de Executivos”, ambos de caráter estratégico expressando a política corporativa de Desenvolvimento Profissional, dividido em duas áreas complementares: a de Formação a nível operacional e de Desenvolvimento de Executivos</p>	<p>MG</p>	<p>Todo o treinamento passou a ser direcionado para as necessidades do posto de trabalho. Financiamento de cursos de Pós Graduação e Mestrado só em casos excepcionais e quando do interesse da corporação.</p> <p><b>Os treinamentos e cursos se inserem nas práticas de motivação com vistas a aquisição de novos conhecimentos e habilidades, capacitando o treinando para uma melhor performance, e, ainda, subsidiando uma possível passagem para um novo cargo ou função..</b></p>
<p>Gestão de Pessoal: muita gente, pouca tecnologia, maior divisão de tarefas, espírito de cooperação e solidariedade; cartão de ponto; não priorização da eficiência empresarial e portanto pessoal; segurança do emprego.</p> <p>Inexistência de um “Sistema de RH”; no máximo algumas políticas de curto prazo (04 anos) via de regra mudadas de um governo para o outro</p>	<p>Pouca gente, pressão sobre o tempo; acúmulo de atividades e trabalho, competitividade interna, sensação de perda de tempo quando não se está direcionado ao trabalho; avaliação do desempenho; ameaça de sair da empresa.</p> <p>Constituição do “<i>Sistema de Gestão de RH</i>”, constituído em módulos interdependentes e correlatos (<i>Organização, Valoração, Remuneração, Promoção, Formação e Seleção</i>) que expressam a política e estratégia oficial da empresa para os RH</p>	<p>TEC</p>	<p>Quem não demonstrar competência para agregar valor é convidado a se retirar; cada empregado tem que dar resultados e tem sido substancialmente substituído por novas alternativas tecnológicas.</p> <p>A existência de um Sistema de RH não é impecilho para tratamento específicos, segundo a conveniência da Direção, geralmente sem maiores divulgações.</p> <p><b>Os ritos de motivação se reconfiguram num ciclo de redução de mão de obra. A própria luta pela manutenção do emprego passa a ser um mote motivacional, por um lado, e um gerador de stress, por outro.</b></p>
<p>Gestão de salários: salários fixos e baseados em funções, enquadrados ao contexto salarial do governo estadual. Política de RH servido a interesses circunstanciais</p>	<p>Salários com uma componente fixa e outra variável, baseados em postos de trabalho, enquadrados segundo o mercado de trabalho local.</p> <p>Política de RH com regras definidas mas considerando algumas excepcionalidades</p>	<p>MG</p>	<p>A redução do poder aquisitivo dos empregados é talvez o item mais evidente nas pesquisas, das oficiais às informais. Política restritiva serve de suporte à estratégia de redução de quadros. A parcela de salário variável é função do alcance dos objetivos qualitativos e quantitativos corporativos, sendo de forma escalonada.</p> <p><b>Os ritos de motivação expressam apropriações dos elementos grupais para operarem suas funções, que variam de uma cultura para outra, e de conjuntura para conjuntura. Neste caso, os ritos de motivação passam a se utilizar dos objetivos corporativos associados a remuneração variável.</b></p>

<p>Disponibilização dos <b>serviços</b> tradicionais de eletricidade: fornecimento de energia elétrica, ligação, leitura, corte, emissão de conta, 2ª via. O jargão da época, bem típico do monopolismo burocrático era: <i>“Nossa responsabilidade, por lei, termina no medidor”</i>.</p>	<p>Vários serviços novos foram criados, inclusive através de novas empresas, como a Tracol (manutenção, para o mercado, de transformadores e equipamentos elétricos), Iben Brasil (consultoria, projetos elétricos e montagens), convênios com lojas para promoção de eletrodomésticos, e a criação do Deptº de Marketing Comercial</p>	<p>SEN</p>	<p>O mercado competitivo passou a exigir um novo perfil comercial, mais agressivo e criativo. O marketing deixou de ser apenas institucional e de relações públicas para se voltar para os clientes, atuais e potenciais</p> <p><b>A ritualidade competitiva motiva para um novo mercado de negócios, ainda que na vigência de novas regulamentações a partir do controle estatal.</b></p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## QUADRO 7 - COMPARATIVOS DAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

## 5.6.2 Ritos de Poder

EVIDÊNCIAS		Relação de Causalidade	COMENTÁRIOS
ANTES Jan/1993 a Dez/1995	AGORA (Pós-privatização) Agosto/1997 a agosto/2000		
Organização <b>hierarquizada</b> em 06 níveis de comando, com certo nível de informalidade e flexibilidade	Organização com forte hierarquia, porém com 04 níveis de comando (incluindo aí o Conselho Administrativo), mais formal e consistente	MG	O padrão gerencial que passou a predominar é de um maior formalismo e ortodoxia, com forte influência européia e marcante design de gestão de consultoria norte-americana, com demarcações bem explícitas de poder e hierarquia.  <b>Os novos ritos de poder refletem o modelo exemplar de origem cultural diversa, como elemento determinante da instalação poder no novo território.</b>
Cubículos demarcados pela <b>área/espço</b> como signo de poder e hierarquia; luta por salas grandes; grandes corredores e área das diretorias próximas e contíguas (todo o segundo andar do bloco A)	Meias divisórias substituído cubículos; diretorias distantes entre si e próximas das suas equipes de trabalho; área da Presidência passa a ser diferenciada: única com vidro fosco, delimitando território de poder e confidencialidade	MG	Busca da racionalidade dos espaços com total quebra do lay-out tradicional. O novo lay-out traduz a mudança no modelo de gestão, que deixa de ser através de diretoria colegiada e passa a ser temática.  <b>A ocupação dos espaços no trabalho é elemento marcante para identificação dos ritos hierárquicos ou de poder.</b>
Tradicionalmente a existência de apenas uma <b>agência bancária</b> , a do Baneb, que era o depositário dos salários da maior parte dos empregados. Com a proximidade da privatização e sob o apelo da competitividade, instalou-se mais duas agências: a do Banco Real e a do Banco do Brasil	Após a privatização persistiu o mesmo esquema competitivo por dois anos e meio. Após este tempo o Banco do Brasil, acionista majoritário da Coelba, passou a monopolizar os depósitos salariais e as duas outras agências foram extintas	MG	O discurso governamental que passou a idolatrar a competitividade como valor social a ser cultivado, servindo inclusive de baluarte para justificar as privatizações, foi substituído pela lógica privada da busca pela sinergia dos negócios. Neste sentido, nada mais justo que a conta da Coelba passasse para seu acionista maior, retirando o tradicional Banco do Estado da Bahia, agora, também, já privatizado.  <b>Desnecessário dizer sobre a efetivação de uma prática evidente de um rito de poder.</b>

<p><b>Mercado</b> de energia elétrica <b>monopolista</b>. Estratégia de marketing reativa. Prevê-se o crescimento do mercado a partir de variáveis sócio-econômicas e adequa-se o sistema elétrico para essa nova demanda</p>	<p>Ambiente de competitividade. Fim do monopólio para cargas <math>\geq</math> 3MW e de todas as cargas, incluindo residenciais, até 2003. Este fato requer uma nova estratégia de marketing, que vem se pautando por pesquisas juntos aos diversos segmentos de consumidores, criação de novos serviços e aperfeiçoamento na comunicação comercial dos mesmos.</p>	<p>SEN</p>	<p>Com uma prática tradicional de monopólio a empresa sempre teve uma prática comercial pouco agressiva. Nas palavras de um técnico em marketing: <i>“Não sabemos vender energia e temos que aprender rapidamente. Somos distribuidores e não comercializadores e temos que nos adequar a esse novo perfil prontamente”</i>.</p> <p><b>Os ritos de poder passam por um sutilização e ocultam-se, muitas vezes, refortalecendo-se. Com a redução dos monopólios entende-se que a permanência num mercado altamente competitivo exige um outro estilo de poder, mais negociador e persuasivo, consubstancializando-se na diversidade de negócios a serem geridos, na qualidade dos bens e serviços a serem oferecidos e no novo padrão de atendimento ao cliente.</b></p>
<p>Gerentes com <b>vestimenta</b> normal e de estilo simples e informal, só os Diretores usando gravata e paletó. Mulheres com vestimenta normal e simples, inclusive observando-se o uso de mini saias e trajas mais informais.</p>	<p>Diretores e Gerentes usando normalmente um traje mais formal típico de executivos, verificando-se inclusive muitos dos gestores com este tipo de vestimenta, que é hoje um símbolo de <i>status</i>. Vestimenta feminina um pouco mais formal, inclusive com um número bem reduzido de mini saias, a partir do boato de que os espanhóis reprovam tal uso.</p>	<p>MG</p>	<p>É evidente que os <b>ritos dos vestuário, que expressam e refletem os ritos de poder</b>, foram alterados, demonstrando uma nova ritualística de iniciação e integração: <i>“os de paletó são executivos e vice-versa”</i>. <b>Estes novos signos de poder e hierarquia foram bem assimilados</b>. A perda do cargo passou a ser acompanhada pela perda da gravata, para os homens. Algumas mulheres, entretanto, aprovaram a medida por razões estéticas: <i>“Ao menos, os homens ficaram mais elegantes”</i>.</p>
<p>O poder concedente se expressava através do DNAEE – Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica, que no seu aspecto regulador se restringia a questões tarifárias e legais-burocráticas, geralmente tratadas em bloco, enquanto setor, como um todo</p>	<p>A concessão passa a ter um forte aparato de regulação, através da ANEEL no âmbito federal e da AGERBA, a nível estadual, com regras mais exigentes de qualidade e universalização dos serviços, do controle tarifário por empresa, das reclamação dos clientes</p>	<p>SEN</p>	<p>A empresa criou um Departamento exclusivamente dedicado às questões institucionais, servindo de interlocutor com as duas agências regulatórias, dando a este tratamento um caráter prioritário, principalmente quanto aos aspectos políticos e de imagem corporativa que estas negociações ensejam.</p> <p><b>A política de privatização do setor elétrico destaca a atuação das agências reguladoras, como instância autônoma e intermediária, articulando e viabilizando os interesse do estado e do mercado (empresas concessionárias), um novo ente de peso no espaço real e simbólico do poder, exigindo novas posturas internas e externas, tanto na esfera estadual (menos contundente) quanto na federal.</b></p>

<p>O <b>Sindicato dos eletricitários</b> tinha uma forte presença e atuação, com grande capacidade de mobilização.</p>	<p>Sindicato sem muita expressão e com reduzido poder mobilizador da categoria. Nas palavras de um dirigente espanhol: <i>“Na Espanha não teríamos conseguido fazer metade do que fizemos aqui, em função da resistência sindical e social”</i>.</p>	<p>SEN</p>	<p>Este fato tem um misto de causas: parte se deve ao trabalho de enfraquecimento promovido pelo neoliberalismo, com uma generalizada elevação do desemprego; parte se deve ao processo de redução do quadro de empregados, ficando cada remanescente ainda mais vulnerável diante de qualquer protesto ou reivindicação sindical. A sociedade civil, por seu turno, não participa dos desígnios da organização e dos cidadão que nela se empregam</p> <p><b>Este fato, embora não exclusivo do setor elétrico ou mesmo da Coelba, reflete uma significativa alteração nos rituais de poder da organização, uma vez que, a contra parte do poder dos trabalhadores representada pelo Sindicato foi consideravelmente enfraquecida, revelando uma consolidação interna de uma forte tendência internacional.</b></p>
<p><b>Estruturação organizacional</b> obedecendo à uma divisão operacional do sistema elétrico, clássica no setor, que suportou todas as mudanças de governo e modelos de gestão, composta basicamente das Diretorias: Presidência, Engenharia (Transmissão), Distribuição, Administrativa, Econômica – Financeira e Coordenação Geral</p>	<p>Uma completa e radical reestruturação organizacional, com criação de novas designações e escopo para todos os Órgãos e <i>“Postos de Trabalho”</i> da Empresa. As Diretorias passaram a ser: <i>Presidência, Recursos Humanos e Serviços Gerais, Comercial, Financeira, Desenvolvimento Corporativo, Coordenação Territorial, e Gestão de Ativos</i> (sugestivo e indicativo nome). Ressalte-se a criação de uma Diretoria para Comercialização de Energia Elétrica</p>	<p>MG</p>	<p>As três primeiras Diretorias são ocupadas por executivos espanhóis e as demais brasileiros, dos quais o Financeiro é o representante do Banco do Brasil, acionista majoritário, e os demais são ex. Diretores da Empresa, assinalando uma política e estratégia de aproveitamento do pessoal original, em todos os escalões, garantindo, a priori, o emprego de todos empregados que permaneceram na Companhia. Apesar desta diretriz geral, foi desenvolvido, no contexto do processo de otimização dos recursos humanos da COELBA, além da eliminação de órgãos e unidades e da redução do número de níveis da estrutura da Empresa, a redução do quadro de empregados, através do estímulo à aposentadoria e à demissão voluntária, logo após a privatização</p> <p><b>O ritual de poder passou por profundas alterações configuradas a partir da reestruturação organizacional que passa a ser função da estratégia de busca por resultados e de novas lógicas corporativas representantes dos diferentes acionistas majoritários que passaram a partilhar o poder da empresa. Novos parceiros, novas estratégias e objetivos implicam sempre em novos ritos de poder. Pode-se observar que a ritualidade hierárquica antes da privatização espelhava os ritos de poder das repartições públicas, com a nova gestão eles se transformam demonstrando explicitamente o novo perfil organizacional.</b></p>

<p><b>Orçamento</b> sem estreita correlação com as estratégias empresariais, com uma maior ênfase financeira-contábil.</p>	<p>Implantação do Orçamento Base-Zero, que prioriza a abordagem econômica das ações</p>	<p>MG</p>	<p>Esta nova abordagem orçamentária introduz uma importante mudança cultural na Empresa, já em 1998, pois reforça a necessidade de um planejamento consistente, subsidiando o plano de investimentos da empresa, sem que o excedente de um ano seja automaticamente transferido para o seguinte.</p> <p><b>O rito de poder que se estabelece preconiza a lógica econômico-financeira e a partir desse eixo consolida sua prática.</b></p>
<p>Todo o <b>sistema de compras</b> da empresa se dava segundo a legislação federal e a estadual das licitações, em particular a Lei 8.666, atrelando toda a iniciativa empreendedora à burocracia. Este processo gerava lentidão e comprometia a qualidade das compras, pois estas eram decididas em função do menor preço</p>	<p>O poder de barganha da Coelba unida primeiramente à Cosern e depois à Celpe, passou a ser utilizado dentro de um contexto de mercado competitivo. As compras destas empresas passaram a ser centralizadas e conduzidas segundo padrões corporativos. Por exemplo, imediatamente após à privatização foi 'sugerida', unilateralmente, uma ampla e profunda revisão para redução de valores (em torno de 10%) de todos os contratos em andamento, o que foi completamente absorvido pelo mercado</p>	<p>SEN</p>	<p>Houve, neste aspecto de gestão de materiais, muitas e significativas mudanças, segundo a lógica de otimização de ativos, própria de uma empresa privada. Redução de almoxarifados e itens de estoque, desalienação de bens, concentração das compras e dos pagamentos.</p> <p><b>Os processos de negociação passam a refletir os ritos de poder instaurando novas regras com fornecedores e com o mercado, valendo-se do poder de barganha reforçado pela incorporação no mesmo grupo de diferentes empresas e de concessionárias de três estados distintos da federação, superando distâncias físicas, diferentes padrões tecnológicos, metodologias e culturas organizacionais( que funcionam como clãs de uma mesma tribo). O poder é para ser usado sempre que possa agregar valor à corporação.</b></p>
<p><b>Garantia de emprego</b>, inclusive com amparo legal, constitucional</p>	<p>Não há garantia de emprego e o mesmo só se mantém no Posto de Trabalho onde se faz necessário. Insegurança no trabalho, com forte geração de stress.</p>	<p>SEN</p>	<p>A política neoliberal posta em prática a nível mundial questionou a garantia de emprego, como forma de redução de custos via queda de salários. <i>"Agora não fazemos mais planos de longo prazo. Vivemos apenas o dia de hoje e se sobrevivermos já foi muita coisa"</i> afirma um engenheiro.</p> <p><b>A administração dos meios de produção (mão de obra inclusive) segundo uma determinada metodologia configura um rito de poder, que busca reproduzir as tendências ambientais que são favoráveis à sua consolidação.</b></p>

<p>Profissionais à disposição dos governos estaduais e municipais, inclusive o federal, funcionando a Coelba como verdadeira fornecedora de gerentes e gestores para a administração pública</p>	<p>Redução das pessoas disponibilizadas ao serviço público, embora ainda permaneça um número mínimo naquelas esferas de governo, quando a estratégia assim recomenda a nível de influência</p>	<p>SEN</p>	<p>Embora privada, a Coelba ainda fornece alguns poucos profissionais ao Estado, ao município e à federação, em certos postos-chaves, reproduzindo <b>um antigo padrão de compartilhamento do poder.</b></p>
<p>Nos últimos três anos antes da privatização, todos registravam o <b>cartão de ponto</b>, inclusive gerentes, prática que substituiu uma antiga de que só o pessoal operacional registrava o ponto</p>	<p>Profissionais de nível superior e executivos não mais registram o ponto, apenas o operacional, embora o acesso físico à empresa passasse a ser controlado</p>	<p>MG</p>	<p>A partir do pragmatismo gerencial se verificou que o registro de ponto para o pessoal de nível superior gerava um grande passivo trabalhista, em função das horas extras. A demanda de horas, presença e quantidade de trabalho é conduzida a partir dos resultados que se tem de apresentar, e que são mensalmente monitorados.</p> <p><b>O controle do tempo de produção é uma das manifestações dos ritos de poder, que busca controlar e se apropriar dos resultados deste tempo produtivo.</b></p>
<p>A Coelba fez uma grande campanha contra o fumo durante um bom tempo, ficando patente a proibição de se fumar em ambientes fechados com ar condicionado</p>	<p>A vinda dos executivos espanhóis, quase todos fumantes, quebrou esse rito de respeito à saúde coletiva, razão para brasileiros e os novos espanhóis se sentirem no direito de fumar nas salas fechadas dos edifícios sede</p>	<p>MG</p>	<p>Logo nas primeiras reuniões do novo grupo dirigente com o corpo de empregados, numa seção solene no auditório principal da empresa, o novo presidente fumava, apesar de afixada a placa sinalizando: “proibido fumar”.</p> <p><b>Os ritos de poder regulam uma forma de apropriação do espaço coletivo e do comportamento social. Se na cultura, anteriormente pactuada havia um processo de conscientização coletiva, os novos chefes, vencedores do jogo de poder, mostram através de um gesto explícito uma quebra da regra anteriormente estabelecida.</b></p>

### 5.7 O estado intermediário do rito sem mito

De tudo quanto foi analisado, na tabela que identifica a prática organizacional e os ritos, emerge um paradoxo. De um lado, a cultura empresarial, está bem atenta à dimensão cerimonial, aos signos, aos gestos; de outro, esquiva-se de toda a significação unívoca e irrevogável destes. Se de um lado os ritos pós-privatização, como todos os ritos, implicam uma rigorosa determinação dos espaços, dos tempos, dos movimentos; de outro, instituem uma mentalidade mais dinâmica, fluida e incerta segundo o panorama da mundialização. A compreensão de tal paradoxo é decisiva para o entendimento do pensamento ritualístico na cultura organizacional, cuja complexidade está justamente em relacionar as regras da ritualidade (difusas, simbólicas, implícitas) com uma interpretação pragmática e competitiva da realidade.

Por tudo isso, fica claro que a atual instabilidade no interior da cultura organizacional estudada, encobre e “esquece” as identidades, as funções e o significado mítico dos ritos, colocando a organização num *estado intermediário do rito sem mito* (Perniola, 2000). Isto é, um estado de hesitação e incerteza diante do futuro, unido a uma profunda ambigüidade do presente. Portanto, esse esvaziamento, a separação entre mito e rito, é a própria condição da pós-modernidade, uma repetição técnica que, via de regra, destitui os significados da sua prática original.

A unidade do mundo mítico da cultura organizacional no cenário da transnacionalidade, desmembra-se em uma pluralidade de rituais, onde a essência é pulverizada e relativizada em prol de uma multiplicidade de atos repetitivos com precisão, geralmente sem maiores significados, exatamente por que necessitam de um modelo exemplar referencial. Vide os inúmeros casos evidenciados nas tabelas acima

Vale lembrar nesse ponto do percurso, a categorização dos estudos de Aktouf, para caracterizar a cultura da COELBA. Este referencial, corroborando as interpretações dos ritos utilizados, aponta para uma *Identidade em formação ou em mudança*, em função das fortes transformações administrativas–tecnológicas-informacionais – sendo que são relevantes as estratégias implementadas no sentido buscar um espelhamento com a sociedade local, incorporando o apoio concedido às manifestações culturais

Neste sentido, observa-se ainda os resultados de uma pesquisa aplicada nos seminários com os gestores, que evidenciam alguns aspectos específicos de insatisfação, como remuneração e oportunidade de evolução profissional, por exemplo, não apenas diante da forte expectativa de radicais e imediatas melhorias para aqueles que permaneceram na Empresa, mas também pela aprovação do Sistema de Gestão de RH, que ainda não teve tempo para mostrar resultados. De toda sorte, coloca-se como um dos pontos de maior transformação cultural, ao extinguir as funções por categoria profissional (Engenheiro, Administrador, Economista, etc.) para postos de trabalho que exigem certas habilidades e especificidades, de forma a garantir a agregação de valor ao processo produtivo empresarial, independente da formação profissional ou acadêmica. Em paralelo com estrutura dos postos de trabalho funciona o sistema de executivos, cuja participação nos lucros é em função do cumprimento dos objetivos da área que administra.

Neste mesmo item, a questão da comunicação interna é ainda um ponto a ser melhorado, denunciando uma forte centralização das informações e pouco feedback. Possuir informações é ainda um símbolo de privilégio e poder. Uma atmosfera de receio ou medo na expressão das opiniões também foi realçada, diferentemente do passado, quando a estabilidade de emprego assegurava mais autonomia e, às vezes, uma certa crise de autoridade.

Ressalta-se, o grande poder simbólico no discurso de “um futuro melhor”, como força propulsora em função do *back ground* da Iberdrola e de sua agressiva política de participação em outras privatizações e atuação em setores sinérgicos, o que amplia a expectativa e ameniza a frustração diante das melhorias a curto prazo que não vieram como se esperava..

Desta forma, completando o percurso da proposta inicial, chega-se às conclusões, menos a título de fechamento das questões, mais, dialeticamente, propondo-se a uma abertura para novas abordagens do tema estudado.



## 6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O percurso da tese desvelou novos recortes no tecido organizacional, no modo como foi apropriado por nós, ampliando os saberes e as falas que se recolocam na semântica própria das representações sociais da cultura organizacional. Na perspectiva dos elementos culturais compartilhados, trama desse tecido empresarial, combina e entrecruza os ritos, enquanto passagem, iniciação e integração. Urdidura e trama que se estende em redes *onde cada parte conserva sua singularidade e sua individualidade, mas, de algum modo, contém o todo.*(Morin,1996).

Neste momento, serão retomadas as questões suscitadas na *pergunta-chave*, buscando confirmar ou não a hipótese inicial, além de outras pontuações conclusivas, dentro de um enfoque muito mais prospectivo que retrospectivo.

Nosso percurso transitou pela desconstrução do passado visando uma maior compreensão do fenômeno de mudança cultural, tão evidente no Brasil a partir da intensificação do processo de privatização dos ativos nacionais. Tal fato, por si só, além de bastante desafiador, representou um grande aprendizado para o autor e, por conseguinte, de grande valia para a Organização enfocada neste estudo de caso. De pronto fica uma recomendação da importância de pesquisas neste campo, como forma de apropriação coletiva deste processo de mudança cultural, que tende a se intensificar no nosso país e no mundo, como um todo.

Para Jardel & Loridon, “existe a necessidade de se juntar pedaços, situações exemplares para se construir uma mitologia da empresa”, empreitada esta que conclama sempre novos estudos que fundem uma visão sistêmica do real e sua representação na cultura organizacional. Para eles, ainda, “as fusões vêm obscurecer a história de numerosas

organizações, que só é restituída por algum comitê da empresa ou grupo de velhos funcionários que se organizam para elaborar por escrito a vivência dos empregados, tipo memorial”. Neste sentido, enfim, a duração de vida de uma empresa, diminui consideravelmente, em razão das reestruturações, das fusões, das liquidações, parecendo ser necessário todo um cenário ritualístico que permita aos (novos) atores se investirem simbolicamente do passado de uma empresa sem conteúdo cultural. Segundo Cavedon:

“Ao postular-se o novo sem a sustentação do antigo destrói-se um conduto e esfarela-se uma cultura, ao retirar-lhe as raízes, tal qual uma árvore que tomba sem a base. Os primitivos sabedores disso, costumavam narrar aos neófitos a história da tribo para que a tradição não se perdesse”.

### **6.1 Considerações finais sobre a “Pergunta-Chave” e a “Hipótese Inicial”**

O desenvolvimento dos capítulos anteriores permite ilações e conclusões consistentes, a partir do que foi mapeado em cada ritual, permitindo-nos confirmar a hipótese inicial, de que, efetivamente, **o modelo de gestão – MG - foi o fator de causalidade mais representativo da mudança organizacional, observada nas evidências que ilustram os rituais escolhidos para caracterizar este estudo de caso.**

Como esta pesquisa foi qualitativa, o autor enquanto empregado da empresa e observador participante, pode ter sido traído na própria seleção destas mesmas evidências. Observe-se, entretanto, que a evidência de um dos fatores não significa que os outros dois devam ser negligenciados na expressividade de seus efeitos. Pois, o cenário pós-moderno insere múltiplos e diferenciados olhares sobre o mesmo campo, tendo como pano de fundo a inclusão e permanência da efetividade de todos simultaneamente.

Aqui lembramos que *o texto reflete a visão subjetiva do autor, dos leitores e daqueles cujos pontos de vista são citados, incluídos, suprimidos ou excluídos* (Martin e Frost, 1996). Este enfoque na análise de texto é justificado do ponto de vista pós-moderno,

segundo o qual não existe nada fora ou além do texto.

Embora o **MG** tenha sido o fator mais significativo das mudanças culturais, pode-se agora perceber os efeitos dos outros dois, como o desenvolvimento tecnológico e a desregulamentação do setor, que são também causa, dentre outras, da dinâmica transformacional vigente.

A *pergunta chave* serviu de eixo estrutural para apresentação dos resultados da pesquisa, que se baseou em três *Ritos Organizacionais Maiores* (Passagem, Iniciação e Integração) e dois *Ritos Menores* (Motivação e Poder), de cuja análise pode-se concluir:

⇒ Mesmo sem uma forte tradição neste tipo de abordagem mais simbólica e qualitativa, o campo dos estudos organizacionais no Brasil pode e deve se apropriar dos signos, linguagem e instrumentos metodológicos da antropologia e sociologia, como é o caso desta dissertação, utilizando os rituais, que nos pareceu um expressivo referencial para estudos de cultura organizacional.

⇒ A apropriação dos rituais enquanto elementos metafóricos para a caracterização da mudança organizacional.

⇒ Mesmo cômico que mudanças culturais não se consolidam no curto prazo, observa-se que a Coelba, enquanto organização, no seu movimento maior de mudança, vivencia, ainda, um *rito de passagem*<sup>75</sup>, na sua fase *agregação* – inserção parcial solene numa outra comunidade organizacional privada, com capital nacional e transnacional, na qual se espera dela um certo papel e desempenho. A permanência nesta fase pode ser estendida em função dos

---

<sup>75</sup> Este ritual é típico da época pós-moderna, com elevado grau de difusão, incertezas e instabilidade. Neste ritual estão aqueles e aquilo que nem é, o novo, nem deixou de ser, o velho padrão, percorrendo as três fases características desta etapa: *a separação, a marginalização e a agregação*, como prévias dos ritos de *iniciação*

últimos acontecimentos no contexto internacional, a partir da fusão da Endesa com a Iberdrola, primeiro e segundo conglomerados espanhóis da área energética, respectivamente, fato este que repercutirá, no prazo médio de um ano, em reformulações consideráveis na estratégia do grupo operador com algum desdobramento na concessionária baiana.

- ⇒ O modelo de gestão adotado, do espanhol Grupo Iberdrola, é tipicamente gerencialista, fortemente influenciado por empresas de consultoria norte-americana e por autores e estrategistas norte-americanos, tal qual a Mckinsky e o Porter, dentre outros.
- ⇒ A evidência das questões econômicas é notável em todas as relações, sendo prioritário a lógica e os interesses da Empresa. A busca pela valorização dos ativos da Organização é prioritária, devendo-se otimizar os resultados que deverão remunerar devidamente os ativos, através de um atendimento ao mercado que viabilize alta qualidade a baixo custo, segundo a trilogia: “*Tarifas - Normas – Qualidade*”.
- ⇒ A administração do fluxo de caixa é o fundamental: “deve-se gerar e gerir o acúmulo de capital, pois a partir dele tudo se compra e tudo se faz”.
- ⇒ A política de **otimização dos recursos** inclui também os humanos, o que se configura no novo sistema de Gestão de Pessoal, com mudanças significativas neste campo. As transformações culturais estão sendo consideráveis, mas de uma forma geral, estão sendo assimiladas pelo corpo de executivos da empresa. Por outro lado, carga de trabalho por empregado aumentou consideravelmente, não só pela redução do quadro de pessoal mas, também, pela necessidade de se

---

e *integração* para consolidação de uma um novo tempo, um novo mundo, uma nova cultura.

dar respostas efetivas que assegurem a manutenção do emprego. Tal fato, verificado empiricamente, é confirmado na *Pesquisa sobre a Ideologia Organizacional*<sup>76</sup> ao evidenciar que as pessoas estão priorizando as *Tarefas*, enquanto a Empresa, na opinião dos Gestores, prioriza os *Papéis* profissionais. Na verdade, a COELBA, é várias “Coelbas”, como é típico de um grande sistema, com subsistemas e sub-culturas, que de forma ampla expressa uma certa “unidade”, inclusive no campo cultural.

⇒ A empresa tem se tornado mais competitiva com o aporte tecnológico – gerencial dado pela operadora Iberdrola, mantendo alguns dos aspectos positivos da sua cultura anterior e inovando gradativamente, com alguns traumas, é verdade, mas com grande objetividade, racionalidade e sentido pragmático, uma das marcas da nova cultura, sob forte influência européia.

⇒ Como os ritos estão associados à questão da identidade, isto em muito nos interessou no sentido da tipificação cultural da COELBA. Entender as suas ritualísticas dominantes, antes e depois da privatização foi nosso caminho para mapear a mudança cultural vivenciada e mais concretamente representada. Neste sentido, parece evidenciado um *mito prevalecente*, mais diretamente associado à racionalidade econômica de mercado. Diferente do passado, em que este *mito* correspondia a uma atuação empresarial de suporte ao desenvolvimento econômico–social do Estado.

---

<sup>76</sup> Pesquisa embasada na metodologia de Charles Handy, aplicada a todos os gestores (terceiro escalão de executivos da empresa), no decorrer de 1998/99. O resultado evidenciado é bastante natural e até desejável para este porte de empresa e para o universo pesquisado, que dentre os executivos tem um papel mais operacional. Possivelmente se a pesquisa incluísse os dois níveis de executivos superiores (Diretores e Gerentes) a questão do *Poder* teria se tornado mais presente, como se é de esperar nesse nível hierárquico, segundo a metodologia utilizada. Parece-nos haver uma diferenciação cultural, como desejável por Handy: as organizações deveriam diferenciar suas culturas e estruturas de acordo com o tipo predominante de atividade de cada departamento, divisão ou seção.

## 6.2 Recomendações finais

O presente trabalho é uma abertura para novos estudos, principalmente, aqueles que tratam do processo de privatização no tecido mais estável da cultura organizacional do Brasil. Dessa forma, os espaços abertos acolhem novos estudos que espelhem a dinâmica simbólica da ritualidade das empresas, e que tratem dos diversos símbolos reconfigurados, tais como: modelo de herói, valores predominantes, outros rituais e celebrações, histórias e lendas, linguagens e discursos predominantes. Além destes, o tema dos mitos organizacionais podem vir a ser de grande valia na compreensão das representações sociais na cultura organizacional, sempre buscando recolher os saberes multidisciplinares que percorrem a presença do ser na prospectiva holística do conhecimento .

“As sociedades humanas toleram uma grande porção de desordem; um aspecto dessa desordem é o que chamamos liberdade. Podemos então utilizar a desordem como elemento necessário nos processos de criação e invenção, pois toda a invenção e toda a criação se apresentam inevitavelmente como um desvio e um erro com respeito ao sistema previamente estabelecido.”

Morin, 1996.

Por fim, apesar do esforço, vem a sensação de que muita mais há para ser dito. Que venham, pois, novos ventos, novas inspirações (e muitas expirações!) predispostas a contar novas histórias, revelando da realidade, da sua teia de explícitos e implícitos, outras possibilidades, leituras peculiares que possam vir a enriquecer a Vida, em suas múltiplas interações, tecidas magicamente com os fios da complexidade e da simplicidade, nesta dança cíclica entre o caos e a ordem, em que criatura e cenários, contra parte de uma Unidade maior, se transvestem de diferenças e dualidades, para em assim sendo, co-construir a Existência, suas múltiplas aprendizagens e desafios...

## ANEXO I

CINCO MANEIRAS PELAS QUAIS O ESTUDO DE CASO PODE CONTRIBUIR  
PARA O PENSAMENTO TEÓRICO

- (i) estudos *ideográficos-configurativos* é análogo à idéia de caso intrínseco. O material é altamente descritivo, específico à situação e não leva, diretamente, à interpretações teóricas gerais;
- (ii) estudos *configurativos-disciplinados*, onde o analista procura interpretar os padrões que encontra em termos de postulados teóricos gerais. Os pesquisadores, no entanto, nem sempre aplicam a teoria de modo passivo. Um caso pode impugnar teorias estabelecidas, se a teoria deveria ter-se aplicado à situação e não o fez. O estudo de um caso pode ainda apontar a necessidade de novas teorias em áreas negligenciadas. Assim, a aplicação de teorias a casos pode ter efeitos de retroalimentação na teorização.
- (iii) no caso *heurístico*, que constitui a terceira categoria, a situação é deliberadamente escolhida para gerar teoria. Casos heurísticos são usados para estimular a imaginação, para discernir problemas gerais importantes e soluções teóricas possíveis. Ligam-se diretamente à construção de teorias de modo menos passivo que os casos configurativos-disciplinados. O pesquisador busca deliberadamente encontrar relações potencialmente generalizáveis. Estudos de caso heurísticos podem ser conduzidos em série com o fim de refinar os constructos em desenvolvimento.
- (iv) nas *sondagens de plausibilidade*, os estudos de caso são deliberadamente escolhidos para testar paradigmas de interpretação estabelecidos (testar a teoria atual). Podem ser usados após o uso de casos heurísticos bem sucedidos. São considerados um teste preliminar antes que um teste mais rigoroso seja conduzido. Envolvem tentativas para determinar se a validade potencial pode ser considerada alta o suficiente para justificar o custo ocorrido em futuros testes da teoria.
- (v) estudos de *caso cruciais*, semelhantes ao experimento crucial em ciências naturais, que oferecem a possibilidade de rejeitar ou apoiar proposições teóricas. Nessa categoria, especialmente, a seleção do caso é fundamental. Por exemplo, o pesquisador pode procurar casos "menos prováveis" (para confirmar uma teoria) ou "mais prováveis" (para invalidar uma teoria).

Retirado de Roesh (1999), citando Echstein (1975).

## APÊNDICE I

## HISTÓRICO DOS CICLOS DA INDÚSTRIA DE ENERGIA ELÉTRICA NA BAHIA <sup>77</sup>

### EVENTOS MAIS SIGNIFICATIVOS

PÚBLICO	PRIVADO
<b>1879 – Inauguração</b> , na cidade do Rio de Janeiro, da iluminação elétrica da Estação Central da Estrada de Ferro D. Pedro II (atual Central do Brasil).	
<b>1885 – Iluminação elétrica</b> do Terreiro de Jesus, Salvador, segundo uma demonstração feita pelo Prof. Malaquias dos Santos, da Faculdade de Medicina.	
<b>1894 – Incorporação</b> da Companhia Veículos Econômicos pela <i>Companhia de Carris Elétricos</i> , que em junho de <b>1897</b> inaugurou o <b>serviço de tração elétrica na Cidade Baixa, marcando o início da eletrificação em Salvador.</b>	
	<b>1898</b> - a Cia. Carris Elétricos transferiu a concessão à firma Siemens & Halscke
	<b>1900</b> – Criação da <i>Bahia Gaz Eletric</i>
	<b>1902</b> – Institui-se a <i>Cie. d'Eclairage de Bahia</i>
	<b>1903</b> – Iluminação elétrica do Elevador Lacerda
	<b>1905</b> – Contratação dos serviços da <i>Cia. Linha Circular</i> e a <i>Guinle &amp; Cia.</i> , do Rio de Janeiro, para eletrificar parte das linhas da primeira e inaugurar a usina da Preguiça
	<b>1906</b> - Inauguração da Usina da Preguiça, movida a vapor. A <i>Cia. Linha Circular</i> inaugurou o serviço de tração elétrica na linha Rio Vermelho – Campo Grande, iniciando assim a eletrificação na Cidade Alta.
	<b>1907</b> - Eletrificação do Elevador, Seguindo-se os principais ramais de bondes da Cidade Alta. Transferência da concessão da Siemens & Halscke à Bahia Tramway Light & Power Co, que iniciou grandes reformas, como nova usina e subestação conversora no Gasômetro
	<b>1909</b> - Criação da <i>Cia. Brasileira de Energia Elétrica - CBEE</i> , por transferência de concessão feita a <i>Guinle &amp; Cia.</i> Para utilização de energia das cachoeiras de Macella, Gameleira e Bananeiras, no Paraguaçu.
	<b>1910</b> -A <i>CBEE</i> inicia as obras da 1ª Barragem de Bananeiras e da Subestação da Lapinha, em Salvador.

<sup>77</sup> Quadro- resumo elaborado pelo autor a partir das referências bibliográficas: Memória da Eletricidade.

Acervo Histórico da Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia. Rio de Janeiro, 1995. 2 Volumes;  
 Governo do Estado da Bahia, COELBA E CEEB UNIDAS: 1a EMPRESA DA BAHIA e 50a DO BRASIL,  
 Folder informativo de ações do Governo, Salvador, Bahia, 1973; COELBA. Relatórios Anuais, referentes aos  
 exercícios de 1985, 86, 89, 95, 96, 97 e 98. Salvador, Ba.

Formatado

Formatado

Formatado

Formatado



	- a <i>Cia. Linha Circular</i> , com o auxílio de <i>Guinle &amp; Cia</i> , eletrifica o Plano Gonçalves, continua e amplia o sistema de tração, executando obras importantes como a Oficina e a Subestação da Graça e da Barroquinha
	<b>1911</b> - A <i>Bahia Tramway &amp; Power Co.</i> instala no centro da cidade uma rede de distribuição subterrânea, com uma subestação também subterrânea, no Terreiro.
<b>1914</b> - A <i>Municipalidade de Salvador</i> encampa a <i>Bahia Tramway Light &amp; Power Co.</i> e a <i>Cie. d'Eclairage de Bahia</i> . Nos serviços de iluminação, tração e força: <i>Cia. Linha Circular (Guinle &amp; Cia.)</i> , <i>Cia. Trilhos Centrais</i> e mais o <b>Município de Salvador</b> . A Intendência Municipal passou a explorar a concessão pela Seção Especial de Gás e Eletricidade	<b>1914</b> - A <i>Cia. Linha Circular</i> inaugura a subestação de Santana
	<b>1915</b> - A <i>Cia. Linha Circular</i> aumenta a capacidade da Usina da Preguiça, compra e eletrifica o Elevador do Taboão.
	<b>1917</b> <sup>78</sup> <b>Início</b> da eletrificação no interior do Estado. A primeira cidade do interior foi Santo Amaro. Depois São Félix, com uma pequena usina com motor de combustão interna (a gás pobre) e um sistema de distribuição regular. Em Feira de Santana instalou-se a <i>Cia. Melhoramentos</i> . Prioridade da eletrificação confirma o Recôncavo como o segundo centro econômico do Estado.
	<b>1919</b> <sup>79</sup> - Concedida à <i>CBEE</i> , através de Decreto Estadual, a autorização para exploração de linhas telefônicas ligando a capital aos municípios de São Félix, Cachoeira, Santo Amaro e Vila São Francisco. Mais tarde, depois ampliados para outras localidades, como São Gonçalo dos Campos, Muritiba, Cruz das Almas, Maragogipe, Feira de Santana e Nazaré, gerando inúmeros contratos com Prefeituras Municipais.
	<b>1920</b> - A <i>Cia. Brasileira de Energia Elétrica</i> inicia o fornecimento a Salvador por intermédio da Subestação da Lapinha  Inauguração da usina hidrelétrica de Bananeiras <sup>80</sup> , que passou a ser a principal fonte de energia elétrica, cuja capacidade instalada atingia 11.250 kVA, mas não podia produzir mais de 4. 100 kW pela reduzida altura da barragem (6 metros) e dependência das variações da descarga do Paraguaçu. A usina pertencia à <i>Cia. Brasileira de Energia Elétrica</i> e a energia era fornecida à <i>Cia. Linha Circular</i> através de linhas de 44 kV e 106 km
<b>1921</b> - A Intendência contratou a <i>Cia. Circular</i> para o fornecimento de 10.000 kWh durante 24 horas, com demanda de 900 kW, durante 10 anos, ao preço de 200 réis por kWh, e permitia continuar o fornecimento de energia a particulares pelo preço de 600 réis por kWh. No entanto, nem mesmo com o auxílio conseguido por este contrato, a Intendência conseguiu melhorar os serviços que prestava. Isso concorreu para agravar a crise de falta de energia na Cidade, até 1929, embora a <i>Circular</i> tivesse instalado a Usina de Gasômetro (600 kVA.) e a Usina Dique da Fonte	<b>1921</b> - O município contrata a <i>CBEE</i> para fornecimento, pelo período de dez anos, de um mínimo de 10.600 kWh diários, com base em demanda máxima de 700 kWh, aproximadamente, ao preço de 200 réis por kWh. O mesmo contrato permitiu que a <i>CLC</i> continuasse a fornecer energia, por conta própria, a determinadas partes da cidade de Salvador, por preço nunca inferior a 600 réis.

<sup>78</sup> Nestes tempos, as concessões eram dadas pelos Municípios que não tinham meios para operar os serviços. Por sua vez, os concessionários não dispunham de recursos para mantê-los, muito menos ampliá-los, de modo que aquelas pequenas empresas acabavam transferindo as suas concessões para outras maiores.

<sup>79</sup> Foi contratado, entre a *CBEE* e o Governo do Estado da Bahia, a exploração do serviço telefônico na capital, do qual era cessionária, até aquele ano, a União. No serviço telefônico de Salvador, ganharam destaque as Estações do Garcia, do Rio Vermelho e de Roma.

<sup>80</sup> O Estado da Bahia, em razão da Usina Hidrelétrica Bananeiras, foi uma das regiões do país menos atingida pelo racionamento, ocorrido no período durante e após a Segunda Guerra Mundial, marcado por aumento da demanda de energia, por falta de combustível e pela dificuldade de fabricação e manutenção de maquinário.

Nova, com 2 unidades, inauguradas em 1926 e 1928.	
	<p><b>1926</b> – <i>Cia. Linha Circular</i> inaugura na Praça da Sé o escritório central. Este prédio até hoje faz parte do patrimônio da Coelba, tendo sido sua sede por mais de 20 anos, perdendo sua posição a partir “esvaziamento” político do centro tradicional da cidade, no decorrer dos anos 70 e 80.</p> <p>A <i>Cia. Linha Circular</i> aumenta o seu capital para oito mil contos de reis. A <i>Cia. de Trilhos Centrais</i> obtém permissão para dissolver-se e entrar com seus bens, direitos e concessões para a formação daquele capital, unificando-se, desta forma, as duas empresas, com o nome de <i>Cia. Linha Circular</i>.</p>
<p><b>1927</b> – Criação da <i>AMFORP</i>. Salvador conta com cerca de 325.000 habitantes, 47.000 domicílios, 10.000 consumidores residenciais de energia, 4.000 dos quais servidos pela <i>Cia. Linha Circular</i> e os demais pela <b>Municipalidade</b>.</p>	<p><b>1927</b> - As propriedades de <i>Guinle &amp; Cia.</i> no Brasil são vendidas à <i>American Foreign Power Co.</i> - <i>AMFORP</i>, que constituiu as <i>Empresas Elétricas Brasileiras</i>, dirigidas pela <i>Cia. Auxiliar das Empresas Elétricas Brasileiras</i> - <i>CAEEB</i>, <b>com sede no Rio de Janeiro</b>. Na Bahia, fazem parte do grupo, as <i>Companhias Linha Circular</i> e <i>Trilhos Centrais</i> e uma seção da <i>Cia. Brasileira de Energia Elétrica</i>.</p>
	<p><b>1928</b> – Inauguração da Usina Termelétrica Dique, construída pela <i>CLC</i>, movida a óleo diesel, mas como reserva de caráter insatisfatório, devido à sua baixa capacidade de geração. Seu nome deve-se ao Dique do Tororó, cujas águas resfriam do maquinário da usina.</p>
<p><b>1929</b> – Com a extinção da cláusula cambial do contrato entre a Prefeitura e a <i>CEEB</i>, tem início um período de injustiça tarifária, que perdurou por muitos anos, até a encampação das duas empresas.</p>	<p><b>1929</b><sup>81</sup> – A <i>AMFORP</i>, representada no Brasil pela <i>Empresas Elétricas Brasileiras S.A.</i>, organiza a nova sociedade anônima, com capital dos bens e direitos da <i>CBEE</i> no Estado da Bahia, e constitui duas empresas em Salvador: A <i>Cia. Linha Circular de Carris da Bahia</i> - <i>CLC</i>, que passou a explorar, exclusivamente, os serviços de transportes coletivos, e a <i>Cia. Energia Elétrica da Bahia</i> - <i>CEEB</i><sup>82</sup>, para os serviços de telefone e distribuição de energia elétrica.</p> <p>Também adquire do município de Salvador todos os bens da Companhia Municipal, sucessora da <i>The Bahia Tramway Light and Power CO</i>. Sob o controle deste grupo, organiza-se a <i>CEEB</i>, que passa a explorar os serviços de abastecimento de energia e de telefonia<sup>83</sup>, ficando a <i>CLC</i>, exclusivamente, com os de bondes, até 1955, quando, posteriormente, foi vendida à Prefeitura Municipal de Salvador.</p> <p>É contratado com o Município de Salvador o serviço de iluminação pública e particular para a capital e para o interior, sendo reformada e aumentada a rede aérea. O serviço telefônico urbano e interurbano, pertencente à <i>CBEE</i>, é incorporado, com concessão do Governo do Estado para fornecimento de energia, com exclusividade, pelo prazo de quarenta anos.</p>

<sup>81</sup> A partir de **1929**, a *CBEE* passou a atuar apenas no Estado do Rio de Janeiro, tendo passado, em **1964**, ao controle acionário da *Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRÁS*, assumido a área de eletrificação rural da *Centrais Elétricas Fluminenses - CELF* e mudado sua razão social, em 17 de abril de **1980**, para *Cia. de Eletricidade do Estado do Rio de Janeiro - CERJ*

<sup>82</sup> **OBS:** A *CEEB* foi organizada, portanto, para atender a objetivo específico do Governo do Estado da Bahia, ou seja, fazer com que os serviços de distribuição de energia elétrica para iluminação pública e particular, força e outros misteres, passassem a ser prestados por empresa local, instituída no próprio Estado, ao invés de o serem pela *CBEE*. Por ocasião de sua constituição em **1929**, a *CEEB* possuía sua sede em Salvador. Em 26 de dezembro de **1929**, ela foi transferida, pela primeira vez, para a cidade do Rio de Janeiro, mudando-se, em 21 de dezembro de **1931** para a cidade de Niterói, no mesmo Estado e retornando em 31 de dezembro de **1938** ao Rio de Janeiro e em maio de **1969** a Salvador.

O contrato que concedia autorização à *CEEB* para explorar o sistema de telefonia tinha validade até **1958**. Em 31 de outubro de **1960**, os serviços telefônicos urbanos de Salvador e interurbanos, entre a capital e o interior, foram vendidos pela *CEEB* à *Telefones da Bahia S.A. - TEBASA*

	A <i>CEEB</i> adquire os bens móveis e imóveis, materiais, instalações e utensílios da <i>Compagnie d'Éclairage da Bahia</i> , que explorava o serviço de iluminação pública e particular em Salvador. Adquiriu também a <i>Cia. Melhoramentos de Feira de Santana</i> <b>07</b>
	<b>1930</b> <sup>84</sup> – a <i>CEEB</i> adquire a <i>Cia. Luz e Força de Santo Amaro</i> , atuante na área de iluminação pública e particular e de telefonia.
	<b>1940</b> - A <i>CEEB</i> eleva a altura da Barragem de Bananeiras, construindo sobre o vertedouro uma barragem móvel de 2,5 metros de altura, que aumenta consideravelmente o volume de água armazenado na represa, ampliando a capacidade das máquinas da usina.
<b>1948</b> - O Governo Federal cria a <i>CHESF</i> , para promover o desenvolvimento do Nordeste, dando início construção de Paulo Afonso, depois a ligação a Salvador, por uma linha de 220 kV, de 440 km, até a Subestação de Matatu.	<b>1948</b> - A <i>CEEB</i> inaugura na usina de Bananeiras nova unidade alternadora, como parte de Programa de aumento de sua capacidade geradora, que não foi concluído porque a Viação Férrea Leste Brasileira construiu a Usina Termelétrica Cotegipe, passando também a atender à <i>CEEB</i> . Posteriormente, a Usina Termelétrica Cotegipe passou a funcionar como reserva, sendo acionada nos momentos em que a Usina Hidrelétrica Bananeiras não conseguia atingir a carga exigida.
	<b>1954</b> – Incorporada à <i>CEEB</i> a Usina Termelétrica Gasômetro, localizada no bairro da Calçada. Entre as principais subestações pertencentes <i>CEEB</i> , relacionam-se Mataripe (transferida para a <i>CHESF</i> em 1972); Federação; Cajazeiras; Lapinha; Santo Amaro; Cachoeira; Feira de Santana; Candeias; Água Comprida; Matatu (originalmente pertencente à <i>CHESF</i> ); Santana; Graça e Gasômetro, que atendia à <i>CLC</i> , para os serviços de bondes na cidade baixa, em Salvador.
<b>1955</b> –O Decreto 37.147, o Governo Federal concede a concessão para a constituição e operação da <i>CERC</i> – <i>Centrais Elétricas do Rio de Conta, de economia mista</i> , - restringindo-se ao Sul do Estado da Bahia, atendendo aos grandes centros urbanos desta região – Ilhéus, Itabuna, Ipiatú e Jequié. A energia das Usinas de Paulo Afonso e Cotegipe chegam a Salvador, quando o Governo do Estado, cria a <i>Comissão de Planejamento Econômico – CPE</i>  Após a intervenção da Prefeitura Municipal, todo o acervo da <i>Cia. Linha Circular de Carris da Bahia</i> era adquirido pela mesma Prefeitura, formando-se os <i>Serviços Municipais de Transportes Coletivos</i> e abolindo-se o serviço de bondes.	A <i>CEEB</i> continua como distribuidora majoritária na capital da Bahia, no Recôncavo e em outros grandes centros urbanos.
<b>1957</b> – A <i>CPE</i> – <i>Comissão de Planejamento Econômico</i> propõe a criação de <b>uma empresa</b> responsável pela execução do <b>programa de eletrificação do Estado</b> .(a empresa funcionaria como concessionária da distribuição de energia elétrica no interior, reconhecidas que já eram, naquela ocasião, as limitações das Prefeituras Municipais, incapazes de suportar o ônus da operação de suas pequenas usinas térmicas e suas redes de distribuição, não raro, projetadas e construídas precariamente, muitas delas obsoletas.  O Governo do Estado, pelo Decreto n.º 16.972 de <b>12-12-57</b> , baixou normas relativas à organização da empresa a ser criada, fixou áreas de sua atuação e recomendou outras providências. Na mesma data, o Decreto n.º 16.973, cria a	A <i>CEEB</i> continua como distribuidora majoritária na capital da Bahia, no Recôncavo e em outros grandes centros urbanos

<sup>84</sup> **OBS:** No mesmo dia desses lamentáveis acontecimentos em Salvador, deflagrava-se no Rio Grande do Sul a **Revolução de 1930**. Com ela um período de reformas e outras medidas, que tiveram grandes reflexos na vida das duas Companhias

Comissão Incorporadora da <b>COELBA</b> , que funcionou como órgão executivo das providências recomendadas no Decreto n.º 16.972	
<b>1959</b> - É sancionada a Lei 1.196, que autoriza a criação da <b>COELBA</b> , nos termos da Legislação federal específica e dispõe sobre a participação do Estado no seu capital, assegurando ao mesmo a maioria das ações (57,34%) com direito a voto na empresa	A <b>CEEB</b> continua como distribuidora majoritária na capital da Bahia, no Recôncavo e em outros grandes centros urbanos
<b>1960</b> – Assembléia Geral de Constituição da <b>Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia – COELBA</b> . - A Lei n.º 1.289/60 destina 5% da renda tributária do Estado ao plano de eletrificação, encarregando a <b>COELBA</b> de sua execução e expansão do sistema elétrico às regiões mais carentes do interior do Estado. A <b>COELBA</b> incorpora as Usinas Hidrelétricas Cachoeira do Inferno e Pancada Grande, sistema subordinado ao <b>Departamento de Energia</b> da Secretaria de Viação e Obras Públicas do Estado da Bahia	A <b>CEEB</b> continua como distribuidora majoritária na capital da Bahia, no Recôncavo e em outros grandes centros urbanos
<b>1961</b> – A Lei n.º 3890, de 25/04 cria a ELETROBRÁS	
<b>1962</b> – O Governo federal constituiu a <b>Centrais Elétricas Brasileiras S.A. - ELETROBRÁS</b> , que compra as ações da <b>AMFORP</b> , no Brasil, <b>passando então a CEEB à condição de subsidiária da ELETROBRÁS</b> .	
<b>1964</b> – Contratado com o <b>Banco Interamericano de Desenvolvimento</b> um empréstimo de US\$ 3.200.000,00, para execução de um programa global.	
<b>1968</b> - A <b>COELBA</b> , atendendo às diretrizes estabelecidas pelo Decreto n.º 60.824/67, - <b>que determinava a concessão dos serviços de eletricidade para apenas uma empresa de economia mista no âmbito estadual</b> – inicia o processo de incorporação de outras concessionárias existentes no estado, sendo a primeira a <b>CERC - Centrais Elétricas do Rio de Contas</b> .	
<b>1972</b> – Transferência da operação da Usina do Funil (30.000 kW) para o controle da <b>CHESF</b> , reduzindo a capacidade geradora até os dias atuais	
<b>1973</b> – Incorporação da <b>CEEB – Companhia de Energia Elétrica da Bahia</b> e da <b>CERNE – Companhia de Eletrificação Rural do Nordeste</b> – empresa federal, subsidiária da <b>SUDENE – Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste</b> .	
<b>1974</b> – Criação a <b>Fundação COELBA de Assistência e Seguridade Social – FAELBA</b>	
<b>1976</b> – Criada a <b>Associação Desportiva e Cultural COELBA – ADELBA</b>	
<b>1988</b> – Incorporação da <b>COBER</b> à <b>COELBA</b>	
<b>1996</b> – A Lei n.º 9427, de 26/12, cria a <b>ANEEL</b>	
	<b>1997</b> – Privatização da <b>COELBA</b> , venda do controle acionário ao <b>Consórcio Guaraniana</b> , sendo o <b>Grupo Iberdrola</b> , espanhol, um dos acionistas majoritários e operador da Empresa A <b>COELBA</b> , como representante do Consórcio Guaraniana, compra a <b>COSERN</b>
<b>1998</b> – A Lei n.º 7314, de 19/05 cria a Agência Estadual de Regulação de Serviços Públicos de Energia, Transportes e Comunicações da Bahia – <b>AGERBA</b> A Lei n.º 9.648, de 27.05, instituiu o Mercado Atacadista de Energia Elétrica – <b>MAE</b> e o Operador Nacional do	<b>1998</b> - a <b>COELBA</b> , como representante do Consórcio Guaraniana, junto com a <b>ODEBRECHT</b> , obtém a concessão da <b>Usina Hidrelétrica de Itapebi</b> , no Sul da Bahia O <b>Grupo Iberdrola</b> participa de Consórcios ganhadores de algumas concessão de telefonia fixa e móvel e passa a ser o

<p>Sistema - <i>ONS</i>, regulamentados pelo Decreto n.º 2.655, de 02.07, conforme as diretrizes recomendadas no Projeto de Reestruturação do Setor Elétrico - Projeto RESEB, desenvolvido sob a coordenação do Ministério de Minas e Energia durante os anos de 1996 e 1997</p>	<p>acionista controlador da <i>Telebahia Celular</i>, além de controlar as empresas privatizadas de telefonia celular dos estados de Sergipe, Espírito Santo e Rio de Janeiro</p>
	<p><b>2000</b> – Privatização da <i>CELPE</i>, em 17/02, comprada pelo Consórcio Guaraniana, grupo controlador da Coelba e Cosem.</p> <p>- Declaração pública e oficial do interesse do <i>Grupo Iberdrola</i> na privatização da <i>EMBASA</i> e <i>CHESF</i>, com intenção de formar uma grande empresa de “Utilizéis”</p>

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AKTOUF, Omar: **O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas**. In: CHANLAT, Jean-Francois. O indivíduo na Organização. São Paulo, Atlas, 1994.
- AKTOUF, Omar: **O Simbolismo e a Cultura de Empresa: dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas**, (fotocópia de artigo), 1993.
- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; HANSHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Cultura Organizacional e Gestão Estratégica de R.H.** In: 20º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ENANPAD, 1996, Rio das Pedras. Anais... Rio das Pedras: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ANPAD, 1996. V. 2, Recursos Humanos, p. 109-125.
- ALMEIDA, Aldo. R., ALMEIDA NETO, Antônio C. **Qualidade Total COELBA**. Salvador, Ba 1993 VI Encontro Brasil-Argentina. Eletrobrás/ Iacre.
- ALVES, Sérgio. **Uma Estratégia Fundada na Cultura Empresarial: Estudo de Caso**. In: 22º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ENANPAD, 1998. Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ANPAD, 1998. Organizações/Estratégia, n. 06, CD ROM.
- ANSOFF, H., **Implantando a Administração Estratégica**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993
- BARROS, Rodrigo S. L. **Fator Humano e Planejamento Estratégico**. ENANPAD 97

- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; PEREIRA, Antônio Marcos. **Mudanças Organizacionais e Comprometimento no Trabalho**. In: 21º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ENANPAD, 1997, Rio das Pedras. Anais... Rio das Pedras: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ANPAD, 1997. Organizações, n. 28, CD ROM.
- BAUER, Ruben. **Gestão da Mudança – Caos e Complexidade nas Organizações**, São Paulo: Atlas, 1999.
- BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle. Brasília** - DF: Cadernos MARE da Reforma do Estado, 1997
- CAPRA, Fritjof. **A Teia da Vida**. São Paulo, Cultrix, 1997.
- CARNEIRO, Jorge M. T. ,CAVALCANTI, Maria Alice F. D., SILVA, Jorge F. **Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre**. ENANPAD 1997
- CAVEDON, Neusa Rolita. **Administração de Toga: Desvendando a Cultura Organizacional da UFRGS e da UNISINOS**. Tese de Doutorado, UFRGS. Porto Alegre, 2000
- CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul **Administração Estratégica – Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: McGraw Hill, 1993

CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter R. (Org.) e CALDAS, Miguel, FACHIN, Roberto, FISHER, Tânia (Org. Ed. Br.). **Handbook de Estudos Organizacionais – Modelo de Análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais**, Vol 1, São Paulo, Atlas, 1999

COELBA, “**Coelba - 1977 Relatório de Anual**”, Salvador, 1998

COELBA, Grupo de Trabalho (RD 1326). **Relatório de Progresso no 1: Um novo Modelo Organizacional**. 1996

COELBA, Grupo de trabalho. **Projeto de Empresa**, 1998

COELBA. **Histórico do Planejamento Empresarial**; Salvador, Ba (material condensado por técnicos da Assessoria de Planejamento Empresarial) 1991.

COELBA. **Histórico QTC**; (material condensado por técnicos da Divisão de Gestão da Qualidade). Salvador, Ba 1992.

COELBA. **Plano Estratégico - Planejamento Integrado - Caderno de Metas**, Salvador, Ba 1986.

COELBA. **Relatórios Anuais**, referentes aos exercícios de 1985, 86, 89, 95 e 97. Salvador, Ba.

DOWNEY, H. Kirk-, IRELAND, R. Duane, **Quantitative versus qualitative.- the case of environmental assessment in organizational studies**. In Administrative Science Quarterly, vol. 24, no. 4, December 1979, pp. 630- 637.

ELIADE, Mircea. **O Sagrado e o Profano**. São Paulo, Martins Fontes, 1992.

FERREIRA, Gilda P. **Diretrizes para Normalização de Dissertações Acadêmicas**. Biblioteca Central da UFBA, Salvador, Ba, 1993.



- FISCHER, Tânia et al. **A Cidade como Teia Organizacional: inovações, continuidades e ressonâncias culturais** – Salvador da Bahia, cidade puzzle In CALDAS, Miguel P.; MOTTA, Fernando Prestes (Org.). *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 254-269.
- FISCHER, Tânia. **Teias Urbanas, Puzzles Organizativos: Inovações, Continuidades e Ressonâncias Culturais**. In: 20º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ENANPAD, 1996, Rio das Pedras. Anais... Rio das Pedras: Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, ANPAD, 1996. v. 4, Organizações I, p. 239-254.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. (Org.) **Cultura e Poder nas Organizações**. 2ª Ed., São Paulo, Atlas, 1989.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos**. São Paulo, Makron, 1991.
- GARCIA, Cláudio Osnei, **Análise do Processo de Reestruturação Organizacional da Coelba frente ao novo contexto do Setor Elétrico Brasileiro**, Salvador, Tese (Mestrado em Administração ), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, 1997.
- GODOY. Arilda S., **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**, In Revista de Administração de Empresas, v. 35. n. 2, Mar./Abr. 1995a, p. 57-63.
- GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA, **COELBA E CEEB UNIDAS: 1ª EMPRESA DA BAHIA E 50ª DO BRASIL**, Folder informativo de ações do

Governo, Salvador, Bahia, 1973.

HANDY, Charles B. **Como Compreender as Organizações**. Tradução de Helena M. C. M. Pereira. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978, 498p.

\_\_\_\_\_. **Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. Tradução de Ricardo Gouveia. São Paulo: Editoras SENAC e Saraiva, 1994, 1ª Edição, 272p.

JARDEL, Jean-Pierre, LORIDON, Christian. **Les Rites dans l'entreprise – une nouvelle approche du temps**, Les Echos Edition, Paris, 2000, 274 pg

KAWABE, Ricardo M. e FADUL, Élvia M. C. **Luz e Sombra num Processo Arriscado: a Privatização de Serviços Públicos no Brasil**. ENANPAD 1998

KUHN, Thomas., **The structure of scientific revolutions**., Chicago- University Press, 1962.

MAANEN, John Van. **Reclaiming qualitative methods for organizational research.- a preface** In Administrative Science Quarterly, vol. 24, no. 4, December 1979a, pp. 520-526.

MALINOVSKI, Bronislav. **Uma teoria científica da cultura**. Rio de Janeiro, Zahar, 1975.

MEMÓRIA DA ELETRICIDADE. **Acervo Histórico da Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia**. Rio de Janeiro, 1995. 2 Volumes

MINTZBERG, Henry, **Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações**, São Paulo: Atlas, 1995

- MINTZBERG, Henry, **Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, Advances in Strategic Management**, v.5 JAI Press Greenwich - CT p.1-67, 1988
- MORGAN, Gareth., **Imagens da Organização**. São Paulo. Atlas, 1996.
- MOTTA, José M. T. **Comportamento Estratégico: Adequação Empresarial a Mudanças Ambientais – Estudo de Caso – Coelba**. Salvador, Tese (Mestrado em Administração ), Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia – UFBA, 1997
- NEVES, José Luís, **Pesquisa Qualitativa - características, usos e possibilidades**, Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.1, n.3, p. xx-yy, 2º Sem/96
- NÓBREGA, Clemente, **New Schemata**, nº 2, Rio de Janeiro, 1999.
- PETERS, Thomas J., WATERMAN JR, Robert H. **In Search of Excellence**, 1992, trad. **Vencendo a Crise – Como o Bom Senso Empresarial pode Superá-la**. São Paulo, Harper & How do Brasil, 1983.
- PERNIOLA, Mário. **Pensando o Ritual: Sexualidade, Morte e Mundo**. São Paulo, Studio Nobel, 2000.
- PORTER, Michael E., **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Competitive Performance**, New York: The Free Press, 1985. Tradução para o Português, **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**, Rio de Janeiro: Campus, 1986
- REGIS, Leda Maria de Oliveira. **O Stress Ocupacional no Executivo: relação**

**entre os geradores de stress na vida profissional e estado de saúde.** São Paulo, 1996, Escola de Psicologia da Universidade de São Paulo (Dissertação de Mestrado).

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS **Pesquisa qualitativa.- tipos fundamentais.**, v. 35, n. 3, Mai./Jun. 1995b. p. 20-29.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo., **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração,** São Paulo, Atlas, 1999, 2ª Edição

SANTOS, Reginaldo Souza. **A Economia Política Contemporânea e o pouco que sabemos.** Lisboa, 1998. Centro de Estudos de Economia Europeia e Internacional –CEDIN, Universidade Técnica de Lisboa.

SEKARAN, Uma. **Research Methods for Business – A Skill-Building Approach,** Third Edition. Illinois, John Wiley&Sons, Inc

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership: a dynamic view.** San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

TEIXEIRA, Francisco Lima C. **Tecnologia, Organizações e Produtividade: lições do Paradoxo de Solow,** Salvador, 1988. Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, (paper).

TURNER, Barry A . **Organizational Symbolism,** 1989.

YIN, Robert K. **Case Study Research: design and methods.** Londres, Sage, 1994

ZIEMER, Roberto. **Mitos Organizacionais – O Poder Invisível na Vida das Empresas,** São Paulo, Atlas, 1996.

## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

- ALBAN, Marcus. **Crescimento sem Emprego – O Desenvolvimento Capitalista e sua Crise Contemporânea à Luz das Revoluções Tecnológicas**. Salvador, Casa da Qualidade, 1999.
- ALCOFORADO, Fernando. **Globalização**. São Paulo, Nobel, 1997.
- BÔA NOVA, Antônio C. **Energia e Classes Sociais no Brasil**. São Paulo, Loyola, 1985.
- CALDAS, Miguel P.; MOTTA, Fernando Prestes (Org.). **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo, Atlas, 1997.
- CALDAS, Miguel P. e WOOD JR, Thomaz. **Transformação e Realidade Organizacional – Uma Perspectiva Brasileira**. São Paulo. Atlas, 1999.
- CAPRA, Fritjof, et al. **Gerenciamento Ecológico**. São Paulo, Cultrix, 1995.
- GAUDÊNCIO, Paulo. **Men at Work – Como o Ser Humano se Torna e se Mnatém Produtivo**. São Paulo, Memnon, 1995.
- HARMAN, Willis, HORMAN, John. **O Trabalho Criativo – O Papel Construtivo dos Negócios numa Sociedade em Transformação**. São Paulo, Cultrix, 1995.
- HENDERSON, Hazel. **Transcendendo a Economia**. São Paulo, Cultrix – Amana, 1995.
- HSM MANAGEMENT – Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. São Paulo, Savana, N° 14, maio-junho de 1999.

ORGANIZAÇÕES E SOCIEDADE, **Revista da Escola de Administração da UFBA**, Nº 6, Salvador, UFBA, 1996.

TOMEI, Patrícia A. e BRAUNSTEIN, Marcelo L. **Cultura Organizacional e Privatização – A Dimensão Humana**. São Paulo, McGraw-Hill, 1996