

---

# Cultura Corporativa e Identidade: Desinstitucionalização em Empresa de Telecomunicações Brasileira

---

Suzana Braga Rodrigues

## RESUMO

Neste artigo se propõe entender a cultura corporativa a partir de suas relações com a identidade individual. Com base em estudo etnográfico que se apóia não só em entrevistas em profundidade, mas também em dados biográficos dos líderes da empresa, este trabalho focaliza os mecanismos através do qual a cultura pode colaborar para a formação de imagem positiva do eu. Argumenta-se que embora as culturas corporativas visem criar integração e consenso de certos valores gerenciais, elas podem, paradoxalmente, provocar afastamento entre os empregados e a gerência, estimulando a divisão da organização em subculturas. Neste estudo sugere-se que cultura poder e identidade estão intimamente relacionados no sentido que cada uma destas relações necessariamente geram significados importantes uma para a outra. À medida que uma cultura corporativa reafirma os valores e ideologias que distinguem determinados grupos de outros, ela constroem as bases legítimas de sustentação dos primeiros. Contudo se uma cultura inspira valores conflitivos ou negativos à realização pessoal e profissional dos membros da organização, ou de certos grupos especificamente, ela cria condições para que surjam articulações organizadas de oposição aos valores e aos grupos que a sustentam.

**Palavras-chaves:** cultura corporativa, institucionalização, identidade.

## ABSTRACT

This paper discusses an ethnographic study drawn from biographical documents, and interviews with managers and engineers in a telecommunications company. It argues that though a corporate culture is designed to generate meanings for identity and integration around corporate values, it can, paradoxically, create employee's distancing and foster the division of the organization into subcultures. It suggests that culture, power and identity are also closely interrelated in the sense that they nurture meanings for each other. An organizational culture, by re-affirming the values and ideologies which give distinction to a group as regard to "others", also constructs the legitimate basis of the group's power. On the other hand, when employees feel that the organization cannot fulfil their professional expectations or if managers' values threaten their self-concept, not only do they refuse to reinforce the meanings embedded in the corporative philosophy, but they may try to undermine its principles by articulating opposition groups.

**Key words:** corporate culture, institutionalisation, identity.

## INTRODUÇÃO

Recentemente, tem-se dado grande destaque à noção de cultura tanto nos estudos organizacionais quanto nas práticas da gerência. Diferentemente das décadas de 60 e 70, quando a atenção se centrava no comportamento econômico dos atores organizacionais e nos aspectos utilitários e racionais das organizações, a preocupação atual consiste em identificar o modo como os membros da organização se lhe ligam de maneira emocional e subjetiva. (Smircich, 1983; Turner, 1990; Gagliardi, 1990; Frost et al., 1991; Alvesson e Berg, 1992; Alvesson e Willmott, 1992; Fineman, 1994). Como alguns autores sugerem (Turner, 1990 e Morgan, 1986), o **redescobrimto** da cultura organizacional, em termos de novas abordagens, que desvendaram outras de suas inúmeras dimensões e esmiuçaram as relações de intersubjetividade e comprometimento com o trabalho e as empresas, têm a sua origem nas limitações das organizações ocidentais em melhorar os seus níveis de produtividade, em comparação ao êxito da gestão japonesa. As economias asiáticas em crescimento e os seus novos formatos organizacionais trouxeram à luz a importância da institucionalização (Orrù et al., 1991) que enfatiza a relevância dos mitos e rituais na manutenção de uma lógica gerencial ultrapassada e a despeito das prescrições da racionalidade normativa e eficiência técnica (Meyer e Rowan, 1991; DiMaggio e Powell, 1991). Por outro lado, as falhas em se transplantar métodos de gerenciamento japoneses para outras sociedades evidenciaram a dificuldade em se copiar ou se transferir conhecimento tácito, ou seja, aquele que é inseparável da cultura.

Não é de se admirar que a ênfase na cultura empresarial tenha surgido associada, de um lado, à qualidade declinante da indústria americana (Turner, 1986) e, de outro lado, ao culto às empresas japonesas como exemplo marcante de organizações que maximizam o consenso e o comprometimento. Embora as noções de pós-modernidade estejam ligadas à expectativa de japonização do mundo industrial (Clegg, 1992; Oliver e Wilkinson, 1992), que se fundamenta na habilidade de gerenciar o coletivo (Hofstede, 1992), o Ocidente, pelo contrário, testemunha o surgimento da **nova era** da auto-religião: da autonomia, do autodesenvolvimento e da auto-realização (Heelas, 1991); da **individualidade** (Cohen, 1992) e do **eu empreendedor** (Rose, 1992). Bell (1991) já havia sugerido que as normas da auto-realização, fundamentais para a cultura moderna, se fortaleceram como reação contraditória ao tipo de cultura organizacional governada por valores econômicos. A preocupação com a segurança de fatores importantes para a manutenção da integridade pessoal, como, por exemplo com a garantia e com a qualidade

do emprego, contida em *slogans* como falsa consciência e alienação, denota a dificuldade das organizações modernas em prover significados para a identidade, como afirma Berger et al. (1973).

Portanto a aglutinação de interesses em torno da cultura organizacional não pode ser entendida, separadamente do fortalecimento do individualismo (Pascale, 1985) e da sacralização do eu (Heelas, 1991) nas sociedades ocidentais, em contradição com a descoberta das dimensões coletivistas como elementos competitivos das organizações asiáticas.

Há certo consenso de que este contexto propiciou o surgimento da cultura corporativa como idéia central do gerenciamento, pois trata-se de conceito que permite a conciliação das emoções e do subjetivo - dimensões imprevisíveis e intangíveis, embora inegáveis, da organização - com suas dimensões racionais. Em outras palavras, a noção de cultura aplicada ao contexto de cultura organizacional possibilita a integração dos aspectos simbólicos às preocupações estratégicas. Ao propor gerir o simbólico e, conseqüentemente, trazer o inadministrável sob controle, o conceito de cultura corporativa pretende ligar o mundo econômico material aos produtos imaginários.

A noção de cultura corporativa supõe que uma cultura forte seja um estado organizacional consistente que poderia ser atingido pela construção de significados compartilhados por símbolos e rituais, por mitos gerenciais e criação de heróis (Deal e Kennedy, 1982; Allen e Kraft, 1982; Sathe, 1985). O pressuposto subjacente é que uma cultura forte e unitária gera maior retorno do investimento econômico (Safold III, 1988). E por criar clima favorável e maior satisfação no emprego, isto levaria ao aumento da produtividade (Ouchi, 1981). Nesta perspectiva, a socialização, com base em valores organizacionais, é solução necessária ao controle das incertezas originárias de idiossincrasias individuais e, portanto, é “necessidade imprescindível para a eficácia organizacional” (Pascale, 1985, p.29). Segundo Rose (1989, p.XI), o imperativo psicológico do trabalho tornou-se tão importante quanto o econômico; “o trabalho, em si, é um meio de auto-satisfação, e o caminho para o lucro empresarial é, também, o caminho para a auto-realização”.

Não obstante, o potencial de uma forte cultura corporativa como geradora de significados para a identidade dos empregados e a capacidade da administração de criar uma cultura organizacional homogênea, por meio de significados compartilhados, têm sido superestimados e exagerados. O presente trabalho argumenta, com base em estudo de caso de empresa brasileira de telecomunicações, que as estratégias gerenciais que objetivam a criação de uma cultura organizacional podem opor-se às tentativas dos empregados de assegurar a identidade pessoal. Em segundo lugar, este estudo mostra que a cultura organizacional

é, de fato, multicultural. Sua dinâmica reflete a luta existente entre os vários grupos organizacionais, sobre quais valores e crenças devem prevalecer como representando a organização. Como a cultura corporativa é moldada em **campo de batalha** simbólico ou *champ* (Bourdieu, 1976), no qual as posições de poder dos contendores são precárias, ela serve ao propósito de conceder e alocar posições de poder. Nesse mesmo processo de tentar prover as razões para a identificação individual com a organização, a cultura corporativa pode, paradoxalmente, dar lugar ao **isolamento** dos empregados ou a uma crise de identidade.

## CULTURA CORPORATIVA E IDENTIDADE

As pesquisas sobre cultura organizacional e cultura corporativa, em particular, têm enfatizado a homogeneidade de cultura (Pfeffer, 1981; Pettigrew, 1985; Albert e Whetten, 1985; Schein, 1986; Hampden-Turner, 1990) e sua função coesiva, ao invés de seu potencial divisivo (Gregory, 1983; Meek, 1988; Sackmann, 1991; Fleury, 1986; Rose, 1988). Estes estudos têm dado mais atenção à sua capacidade de integração e construção de significados compartilhados do que a características geradoras de resistência (Rodrigues e Collinson, 1992); atribui-se maior ênfase à sua capacidade de gerar significados para a identidade individual do que ao seu potencial em denegri-la.

A ênfase na capacidade de uma cultura criar consenso e significados compartilhados desloca a atenção da internalização (Berger e Luckmann, 1976) e dos processos pelos quais a cultura se utiliza de seus meios disponíveis (por exemplo, rituais) para suplantar a identidade ocupacional ou pessoal como fonte primária de significados para o indivíduo (Warren, 1990; Deetz, 1992). Também desvia a atenção de sua natureza divisiva (Gregory, 1983) e sua interdependência com relações e jogos de poder, pois uma cultura que unifica pode ser a mesma que separa (Bourdieu, 1991; Foucault, 1977).

A discussão sobre a noção de que a cultura existe apenas como parte da consciência individual, ou se é possível falar de cultura apenas em termos de significados compartilhados, expressos por seus artefatos, parece ser antigo debate, que remonta a Marx, Weber e Durkheim. Embora o dilema sobre a atribuição da primazia à cultura como crenças subjetivas ou como entidade materializada tenha sido resolvido aparentemente com a **Construção Social da Realidade** de Berger e Luckmann, boa parte do debate recente sobre cultura ainda focaliza o processo de busca individual de significados em um contexto no qual o impacto das forças sociais externas impõe limitações ao indivíduo (Wuthnow, 1987; Alexander e Seidman, 1991). Além disto, o debate sobre a interação entre agente e estrutura

(Collier, 1993; Apter e Garnsey, 1992) e a discussão do impacto dos sistemas de produção sobre o sujeito traz de volta a importância da pessoa como agente de produção e reprodução de significado (Knights, 1990; Collinson et al., 1990; Knights e Collinson, 1985; Collinson, 1992; Deetz, 1992). Chamam a atenção para a importância da identidade como noção que explica porque, como, e até que ponto o indivíduo incorpora significados e legisla para reforçá-los ou, ao invés disso, decide abandoná-los. Os indivíduos podem escolher rotinas organizacionais ou confirmar rituais, se considerarem que isso contribui para assegurar a sua identidade (Knights, 1990). No processo de aprender a lidar com identidades conflitantes (Deetz, 1992) podem reificar significados externos, decidir anular seu comprometimento (Rodrigues, 1991) por meio de formas de resistência sutis e disfarçadas (Rodrigues e Collinson, 1992; Linstead, 1988) com o objetivo de se desligarem (Berger et al., 1973) ou se distanciarem destas pressões contraditórias.

Todavia a estratégia pela qual a cultura se define como cultura dominante é processo político. Nesse processo de definição da sua própria identidade, por meio da construção de significados para sua clientela, as culturas dominantes determinam não apenas o que é sagrado e o que é profano, mas também quem são os incluídos e os excluídos (Bourdieu, 1991). Além disso, ao criar unidade em torno de uma definição da realidade, a cultura dominante estabelece uma hierarquia do mundo social, definindo o que as pessoas são e devem ser, mas também “fazendo e desfazendo grupos” (Bourdieu, 1991, p.221). Assim, culturas dominantes, por meio do seu poder simbólico, não só oferecem significados às pessoas, dando sentido às suas vidas (orientando o que vêem e aquilo em que acreditam), mas ainda constituem fontes de significados para a identidade delas, à medida que definem o que elas são.

Bourdieu (1991, p.221) sugere que a unidade de um grupo dominante é conquistada por meio de princípios da “divisão”, no qual a unidade de um grupo é construída por meio do consenso quanto aos princípios de hierarquização e distinção entre indivíduos e outros grupos. Por meio dos recursos e meios, os agentes “investem” os seus interesses e representações objetivadas (emblemas, flâmulas e imagens) na definição da realidade. Usam o seu poder simbólico para santificar, sancionar, consagrar e para mostrar às pessoas quais são e para que servem os seus lugares. Portanto esta noção de cultura traz o conceito de identidade intimamente ligado à cultura, uma vez que é o processo de definição e separação que torna a identidade reconhecível e distinta.

Por outro lado, uma cultura forte também depende do consentimento dos seus **consumidores** (Bourdieu, 1987; Deetz, 1992; Knights e Collinson, 1985) e da construção de representações mútuas. Os significados propostos por uma cultura devem fazer sentido para os seus **consumidores** e preencher as suas necessidades

simbólicas e materiais. Como assinala Collinson (1992, p.29), na experiência da individualidade como “distinta e, ao mesmo tempo, ligada ao mundo natural e social”, os seres humanos podem adotar uma estratégia de dominação ou subordinação, isto é, podem assumir posições de mando, objetivando reforçar a estratégia corporativa, ou de conformidade às regras associadas a mesma. Desse modo, cultura e identidade são interrelacionadas e interdependentes, à medida que uma necessita da outra como fonte de significados.

No nível individual, a identidade provém do sentido que o indivíduo atribui à sua interação com grupos socialmente diversos ao longo de sua vida, sendo que o significado específico de cada um desses grupos de referência varia com a importância relativa das experiências de interação para a construção ou afirmação da auto-percepção (Tajfel, 1978). Por isso os psicólogos sociais vêem a identidade social como fenômeno subjetivo, mas sobretudo social, pelo qual a definição individual do eu depende da maneira como o sujeito se autodefine em relação aos outros. Segundo Tajfel (1978, p.31) a identidade é “o reconhecimento individual de que se pertence a certos grupos sociais, juntamente com o significado emocional e de valor, para si, de filiação a um grupo”. Isto sugere que a identidade necessita estar continuamente informada pelo ambiente e pela cultura. O indivíduo, no entanto, faz uso dessa informação de modo que tenha sentido para ele. O conceito de Goffman de *performed self* (1985) sugere que a interação com os **outros** indivíduos normalmente é fonte importante de informação para a identidade. O conteúdo da avaliação de um indivíduo a respeito de outros deve ser favorável à auto-imagem e ao autoconceito. Portanto, enquanto as relações com os outros informam a autodefinição, esta por sua vez orienta e fixa parâmetros para idéias relacionadas aos demais. Tal como menciona Berger (1966, p.111), “uma pessoa se identifica, tal como é identificada pelos outros”.

A dependência da identidade da cultura ou de **outros significantes** a torna vulnerável à ausência ou desaparecimento destes **significantes**, sejam estas pessoas, grupo, ou sistema de valores que o indivíduo tenha internalizado no seu ambiente de trabalho, na sua organização ou durante sua vida (Child e Rodrigues, 1993). A experiência dual do eu como ser distinto e, ao mesmo tempo, como ser integrado ao mundo social, tanto como sujeito ou como objeto, cria ambigüidades e torna a identidade um conceito precário. Esta necessidade inerente de confirmação leva o indivíduo a uma contínua luta por segurança (Collinson, 1992), a um mundo imaginário do **eu em potencial** ou a um passado saudoso (McCall e Simmons, 1966; Cohen e Taylor, 1992). Em suas estratégias de preservação de identidade, poderá comumente, embora não intencionalmente, confirmar ou reforçar valores com os quais necessariamente não concorda (Knights, 1990).

Em nível macro, a organização pode engajar-se em estratégias capazes de estimular indivíduos a escolher entre incorporação e desincorporação de significa-

dos, entre uma posição subordinada ou assertiva. Pode utilizar suas principais representações (rituais, mitos e histórias) tanto para impor o sentido de coletividade, ao confirmar a identidade, quanto para reforçar sentimentos coletivos, ao dissolver ou denegrir a identidade. Como sugerem Trice e Beyer (1984), ritos de degradação, ao mesmo tempo que dissolvem identidades sociais, reafirmam a importância dos valores organizacionais e defendem seus limites, mostrando publicamente os que fazem ou não parte da organização. Como sugere Bourdieu (1976), os rituais têm o efeito de reafirmar aqueles que estão em posição de mando ou de subordinação. Sua função conjunta consiste em impor os valores da organização, ao estabelecer várias distinções simultaneamente. Ao determinar quem está dentro e quem está fora, preenchem sua lógica política.

Utilizando os rituais de degradação, a organização opta por reforçar e separar sua identidade dos **outros**, ao passo que, ao usar seus rituais de recompensa, ela opta por associar sua identidade às dos **outros** (como por exemplo nas cerimônias de graduação). Em outras palavras, ao distanciá-la dos **outros**, os rituais de degradação dissociam a organização do fracasso deles, diferentemente do que ocorre no caso dos rituais de recompensa, cuja estratégia de gerenciamento envolve compartilhar o sucesso dos **outros** e associá-lo à organização, de modo a sugerir que eles são produtos da identidade corporativa (Trice e Beyer, 1984). Ambos os casos, no entanto, implicam confirmação de poder.

O filme **Perfume de Mulher**, ganhador do Oscar 1993, é exemplo clássico de como uma organização cria um ritual para reafirmar seus valores e simultaneamente confirmar o poder dos que estão em posições de mando, por meio da separação e degradação da identidade de um de seus membros. Na história, o diretor da *Baird School* procura firmar-se no poder, ao propor ao estudante que abdique de sua **honra e dignidade**, em troca da recompensa simbólica de um lugar na Universidade de *Harvard*. O estudante decide-se por afirmar sua própria identidade, ao não trair seus colegas e não **vender** sua honra ao diretor. Por mais fictícia que tal história seja, ela reflete um fato comum nas organizações. Como sugerem Berger et al. (1973, p.86), uma organização abre o caminho para a desinstitucionalização, quando tenta impor valores que confrontam os considerados relevantes para a estabilidade da identidade individual. Em outras palavras, a organização enfraquece seu poder sobre o indivíduo, à medida que propicia ocasião para a opção por uma identidade “separada e freqüentemente contrária aos papéis institucionais”.

Os indivíduos ligam-se à organização, mediante o desempenho de papéis, e pelo desempenho desses papéis atribuem significado a si próprios (Foote, 1951; Burke e Tully, 1977) e reafirmam os valores da organização. Quando as estratégias corporativas divergem dos valores significativos para a identidade ou vão contra aqueles já institucionalizados, o desempenho de papéis passa a ser experimentado

como luta entre a identidade subjetiva e objetiva (Berger et al., 1973). Os indivíduos nesse caso podem mostrar que rejeitam essas mudanças, à medida que se distanciam cognitivamente e evitam comprometer-se com esses papéis e com a organização.

O estudo de caso discutido neste trabalho descreve uma situação em que a administração da empresa, em sua tentativa de difundir uma cultura corporativa, impôs valores que, aparentemente, confrontavam os valores internalizados pelos empregados. O estudo mostra que, ao invés de criar união, a estratégia da empresa, paradoxalmente, estimulou o distanciamento e desligamento de indivíduos da organização. No nível da organização, encorajou a divisão em subculturas e o surgimento da contracultura .

## O ESTUDO DE CASO

O material empírico aqui utilizado provém de um estudo mais amplo de cultura organizacional, destinado à compreensão da multiplicidade de culturas que podem coexistir, ao longo do tempo, dentro de determinadas organizações (Rodrigues, 1991). A pesquisa focalizava uma empresa pública de telecomunicações (Telecom)<sup>(1)</sup>, parte do sistema Telebrás. Esta última é uma *holding* estatal que possui e controla cada uma das subsidiárias do sistema. Fundada em 1956, como subsidiária da CTB (Companhia Telefônica Brasileira), esta empresa tornou-se parte do sistema brasileiro de telecomunicações, nacionalizado em 1972. Com a finalidade de introduzir o sistema de telecomunicações em áreas rurais, a administração teve de traçar estratégias inovadoras e investir em novas tecnologias. Em 1969, havia 68.550 terminais em operação; em 1990, este número se havia expandido para 816.800 terminais.

Desde seu início até 1985, a companhia foi administrada por diretorias provenientes da carreira militar. A partir de 1979, a nova estrutura administrativa (o Conselho de Administração) passou a assumir responsabilidades pelas decisões estratégicas. Esta iniciativa pretendia preparar o caminho para uma diretoria civil, que assumiu a direção da empresa em 1985. A estratégia dessa diretoria consistiu em substituir o velho enfoque autocrático pelo que se definia como estilo gerencial pluralista e liberal. A nova administração buscou criar uma cultura corporativa que se baseasse nesses princípios, visando, aparentemente, a preparar terreno para a efetiva operação do Conselho de Administração, que raramente se reunira durante o período militar, e principalmente amortecer o ativismo sindical dentro da organização.

O estudo original (Rodrigues, 1991) consiste numa análise das relações entre três subculturas organizacionais: a cultura ascendente, a cultura corporativa e a contracultura. O estudo das interrelações entre a cultura corporativa e a contracultura foi assunto de outro trabalho já concluído (Rodrigues e Collinson, 1995). Em vista disso, o presente trabalho concentra-se, primordialmente, nas interações entre as duas primeiras subculturas. O material empírico apresentado em seguida examina as principais características da cultura da organização durante o regime militar (cultura paterna), as práticas da alta administração para infundir os valores da **nova administração** (a cultura corporativa) e a resposta dos empregados às iniciativas gerenciais em transformar a Telecom de autocracia militar em organização mais democrática.

A organização possuía na época da realização do estudo, aproximadamente, 7.500 empregados. Do quadro da empresa 7 pertenciam a sua diretoria, 216 possuíam cargos de gerentes (de departamento, de subgerência e gerência operacional), 268 tinham cargos como engenheiro e o restante 7.016 pertencia ao seu corpo operacional.

Este estudo tem por base uma pesquisa com enfoque antropológico, calcada nos discursos e práticas cotidianas da empresa de 1988 a 1991, extraídas de entrevistas com 60 gerentes e engenheiros; 5 diretores administrativos; 12 ex-diretores administrativos, funcionários aposentados e o Presidente da empresa. Estas entrevistas foram complementadas por detalhada análise de *dossiers* e documentos da empresa. Além disso, foram entrevistados 4 pessoas ligadas ao sindicatos local e 1 membro do sindicato nacional, 5 pessoas em posição chave na organização e 3 gerentes de recursos humanos. Realizou-se também uma análise detalhada de cada edição do jornal sindicalista **O Bode**, desde a sua criação até 1994.

O material coletado nas entrevistas com ex-diretores e empregados aposentados forneceu subsídios para o que se denominou cultura ascendente; as entrevistas com gerentes, engenheiros e empregados foram usadas para captar o conteúdo e estratégias da cultura corporativa e sua natureza conflitante. Dados de todas as categorias, contudo, foram utilizados para dar sentido a cada subcultura.

Os *dossiers* das companhias de telecomunicações continham registros da história da indústria, feitos por pessoas que nela trabalhavam. Por meio do exame desses 386 documentos, foram selecionados *dossiers* de 25 líderes e fundadores da indústria, indicados pela Telecom, com base em histórias e sagas encontradas nesses documentos. Foi com uso das informações contidas nesses *dossiers*, e pela realização de outras entrevistas, que se compôs o perfil biográfico dos líderes da empresa e se captou as principais características da cultura paterna. Detalhes desses dados podem ser encontrados em Rodrigues (1991). A análise seguinte

concentra-se na natureza, freqüentemente conflitante e política, dos discursos ainda existentes entre a cultura paterna e a cultura corporativa, a qual era tida como ilegítima pelos funcionários da empresa.

## **A Cultura Ascendente (Matriz, Geradora)**

A cultura ascendente se define, neste trabalho, como aquela que prescreve valores para as gerações subseqüentes por meio da institucionalização. Nas organizações, ela pode ser representada pelas gerações anteriores, por exemplo fundadores (Schein, 1991), líderes (Trice e Beyer, 1991) ou grupos profissionais (DiMaggio e Powell, 1991) que tenham pertencido ou não à organização, mas que tenham tido êxito na transmissão de valores e ideologias que fixaram os parâmetros definidores do comportamento considerado legítimo e adequado.

A cultura ascendente pode incluir grupos que tenham pertencido à organização, mas que não mais pertencem a ela. Pode envolver também grupos mais remotos que se ligaram eventualmente à organização, por meio de tarefas ou experiências comuns, tidas como significativas. Desse modo, os grupos paternos podem atuar como mediadores simbólicos de uma cultura organizacional, à medida que oferecem explicações que ligam o presente ao passado e significados que associam experiências particulares às coletivas. Essas experiências fazem parte da **memória coletiva** (Halbwachs, 1968) que reproduz momentos do passado, incorporados como sagrados nos rituais e mitos. Dessa **memória coletiva**, que consiste em momentos selecionados e compartilhados por um grupo, é possível captar os significados consensuais que este incorpora. Tais significados, por sua vez, compõem os rituais, valores, sagas e ideologias adotados por esse grupo.

A análise da história da Telecom indica que alguns de seus ex-diretores foram também fundadores e líderes da indústria de telecomunicações no Brasil, mediadores de uma cultura organizacional, cujos principais traços estão ainda vivos na organização, como se verá adiante.

A essência da cultura ascendente pode ser encontrada na história da indústria das telecomunicações, quando cada companhia estadual se tornou ligada à *holding*, Telebrás. Na prática, a indústria das telecomunicações deve sua existência aos militares que implantaram o sistema ao longo de todo o território nacional. Isto se **justificava**, por considerar-se a indústria uma questão de segurança nacional. De 1964 até 1985, quando os civis assumiram o poder, os militares mantinham o controle e a administração dessas empresas em suas mãos. Comumente, a alta administração dessas companhias detinha patentes militares, tendo obtido suas qualificações em escolas militares. Isso gerou um **isomorfismo interinstitucional** (Meyer e Rowan, 1991) na indústria de telecomunicações, baseado na cultura de organizações militares (com hierarquias bem definidas, regras claras e normas

rígidas) e alimentado pelo sonho da engenharia, de uma organização que dispensasse pessoas (Child, 1985).

A análise dos dados biográficos dos fundadores e líderes das empresas de telecomunicação revelou que o tipo de valores por eles adotados se originava de sua formação educacional comum. Um expressivo número deles constituía-se de engenheiros militares ou de engenheiros civis que haviam estudado em escolas militares. As ligações educacionais entre militares e engenheiros de telecomunicações mantiveram-se, mesmo quando foram criadas escolas civis; estas possuíam quadros com formação militar e, com frequência, seus estudantes haviam tido experiências da supervisão de um militar. O processo de profissionalização causou impacto sobre as organizações de telecomunicações, em termos de um **isomorfismo normativo** através da reprodução de regras e práticas discursivas que tendiam a espelhar aquelas das instituições educacionais (DiMaggio e Powell, 1991).

O poder dos militares e engenheiros se calcava na rede profissional e estatal que controlavam. Os militares, comumente, ocupavam posições importantes nas companhias estatais, enquanto os tecnocratas eram convidados a ocupar posições-chaves na administração pública (Dreifuss, 1981). Isto criou o contexto favorável para a institucionalização e mitificação da tecnocracia como ideologia organizacional poderosa, dando lugar a um isomorfismo cultural entre as empresas.

Stanley (1981) define a tecnocracia como *ethos* que enfatiza a importância do controle e linguagem técnicos para a solução dos problemas. Vários estudos sugerem que os tecnocratas constroem seu poder por meio da neutralidade do discurso e processo de decisão técnico. Os tecnocratas acreditam que a emoção impede a solução racional dos problemas e que qualquer conflito seja disfuncional (Martins, 1974; O'Donnell, 1979). Além disso, negam a razão política, considerando os políticos dissimulados, exaltando a racionalidade técnica e classificando os engenheiros como virtuosos. A tecnocracia, segundo Burris (1989), é uma ideologia importante cultivada em instituições de ensino da engenharia, que encontra na burocracia terreno propício para sua reprodução.

A primeira parte do Quadro 1 resume os pontos principais do discurso da cultura ascendente e sua estratégia para alcançar a integração e homogeneidade, tal como se pode verificar nas entrevistas e nos dados biográficos. Nossa análise revela o caráter tecnocrático-militar da cultura paterna e sugere que a Telecom havia aprendido e incorporado um sistema de valores que era considerado legítimo nas organizações educacionais militares, assim como pelos governos militares. A administração militar na Telecom alicerçava-se no gerenciamento, na formalização e rotinização das tarefas, tendo a rigidez burocrática um significado

ritual na organização. Valorizavam, pois, a competência técnica, ao reafirmar a primazia dos critérios técnicos sobre os políticos no processo decisório e atribuir importância especial ao departamento técnico, formado principalmente por engenheiros. Para os militares, a política era considerada ilegítima, visto que era paroquial, divisiva e, sobretudo, não se baseava na proficiência.

**Quadro 1: Cultura Paterna - Características e Estratégias**

Características	Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Militares (disciplina hierárquica).</li> <li>• Tecnocracia (ênfase no técnico e nas relações decisórias).</li> <li>• Espírito empreendedor; valores e qualidades morais (coragem, nacionalismo e patriotismo).</li> <li>• Ética no trabalho (trabalho árduo e honestidade).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O carisma da capacitação técnica.</li> <li>• Contestação e inferiorização da política e dos políticos.</li> </ul>

A cultura ascendente criou prêmios para invenções e inovações técnicas bem como cerimônias públicas para sua entrega. Em sua **memória coletiva**, os primeiros membros das empresas de telecomunicações rememoravam os fundadores da indústria como heróis, pelo que conseguiram e pelos valores que faziam respeitar: trabalho árduo, honestidade e progresso. Os fundadores eram vistos como líderes carismáticos, por terem rompido com o passado (Schein, 1991) e transformado uma pequena e ineficiente indústria, que estava em mãos estrangeiras, “num grande e lucrativo empreendimento, comparável aos do mundo desenvolvido”. Eram lembrados não apenas pelos resultados alcançados, mas por terem sido bem sucedidos ao lidar com o desconhecido, com os desafios de terrenos inexplorados. Eram vistos como heróis, por terem sido capazes de enfrentar dificuldades políticas inimagináveis e as incertezas de um terreno inóspito. Nas histórias e sagas encontradas nas **memórias** da cultura paterna, esse tipo de desafio exigia predicados tais como coragem, trabalho árduo, determinação e competência de todos os envolvidos.

Nacionalismo e patriotismo eram tidos como valores morais neutros que, juntamente com as características mencionadas acima, eram considerados imprescindíveis para os bons resultados da indústria. As entrevistas e o material biográfico são ricos em histórias sobre as **aventuras** dos tecnocratas, por exemplo, como

serem “ameaçados por fazendeiros teimosos que resistiam a permitir que os fios de telecomunicações atravessassem suas terras”, sobre como lidavam com a “influência política negativa dos prefeitos”, e assim por diante. Seu discurso era marcado por valores tais como: “todo mundo suava sangue”, “todo mundo se comprometia com o êxito da organização”. Realçavam também “como eram capazes de lidar com novas situações sem o auxílio de companhias estrangeiras”, “como eram obrigados a ir para o trabalho às cinco da manhã, para se certificarem de que tudo estava sob controle”, e “como evitavam as interferências políticas nas decisões da companhia”.

Como se verá posteriormente, muitos dos valores da cultura ascendente estavam ainda latentes na organização, enquanto estratégias e valores impostos pela cultura corporativa eram vistos como ofensa a esses **valores herdados**.

## A Cultura Corporativa

Quando os civis assumiram a organização em 1985, procuraram introduzir uma cultura corporativa completamente nova, visando a modificar a imagem interna e externa da organização. Motivados pelas mudanças no âmbito da sociedade, que exigiam um Estado e autoridades mais democráticos, e por um sindicato extremamente ativo, que demandava melhores condições de trabalho e participação dos empregados, os administradores procuraram criar uma cultura corporativa alternativa. A nova administração buscava construir uma nova identidade, completamente distinta da anterior, que fosse menos militarista e autocrática, mais liberal e democrática. Com tal propósito, descentralizaram as decisões e estimularam o envolvimento dos empregados, por meio de sua participação nos conselhos de administração. Também trouxeram do passado o que consideravam útil a seus propósitos: criaram rituais de integração - ativaram a metáfora da família feliz e criaram uma nova: a política de portas abertas. Sua intenção era criar significados para a identificação dos empregados com a Telecom, ao retratar uma imagem positiva de uma organização solícita e obsequiosa (Rodrigues e Collinson, 1995).

A cultura corporativa propunha novo regime disciplinar que, aparentemente, era mais flexível, mas, por outro lado, introduzia maior ambigüidade; as normas poderiam estar sujeitas à negociação com a administração e seriam impostas por gerentes participativos que estariam dispostos a comunicar e a ouvir. A promessa de uma organização pluralista envolvia a intenção de reconhecer o sindicato como o representante legítimo dos empregados. No Quadro 2, as principais mudanças propostas pela nova cultura corporativa.

**Quadro 2: Concepções Gerenciais de Mudança Organizacional**

Cultura Paterna	Cultura Corporativa
<b>Burocracia Tecnocrática</b>	<b>Burocracia Pluralista</b>
(Regime disciplinar)	(Regime disciplinar)
- Rígido e hierárquico	- Mediação pela gerência
<b>Relações de trabalho</b>	<b>Relações de trabalho</b>
- Mecânico e alienante	- Participativa e pluralista
<b>Relações com o Sindicato</b>	<b>Relações com o Sindicato</b>
- Legalista e negadora de conflitos	- Reconhecimento e administração de conflitos
<b>Relações com a sociedade</b>	<b>Relações com a sociedade</b>
- Autoritária e hierárquica	- Interdependência e integração

Para alcançar seus propósitos de unificar e integrar os trabalhadores em uma nova filosofia, os administradores transformaram funções supervisoras em gerenciamento intermediário. Ao estender para os cargos de gerência as funções operativas e de supervisão, os altos administradores procuravam aumentar o número de aliados. Isto só seria possível à medida que os gerentes, não podendo apoiar o sindicato, incorporassem um discurso que justificasse as práticas e estratégias da alta administração. Ao instruir todos os gerentes a disseminar a nova cultura administrativa, os altos administradores visavam a criar mediadores para os seus valores. Dentro deste propósito, os gerentes deveriam assumir a responsabilidade de solucionar problemas do trabalhador, principalmente os ligados à necessidade de melhorar as condições de trabalho. Segundo a diretoria isto retiraria do sindicato o papel de mediador entre as necessidades dos trabalhadores e a organização.

Deste modo a cultura da Telecom seguia os princípios e descrições de qualquer cultura dominante, no sentido Foucaudiano: traçava estratégias de aglutinação, criava rituais de integração e treinava mediadores, aqueles que deveriam reafirmar seus princípios e assegurar que fossem mantidos no dia a dia da companhia. Novos procedimentos disciplinares foram criados para transmitir a ideia de uma

administração mais flexível e participativa e, até mesmo instituiu-se novo credo que contribuísse para justificar a seleção das pessoas para os cargos e sua permanência no poder: a nova direção enfatizava os critérios políticos de seleção e promoção e para o processo decisório de modo geral.

No entanto essas estratégias não asseguravam sua hegemonia na organização. Paradoxalmente, ao invés de gerar união, estimulou o surgimento de uma contracultura, que elaborou metáforas depreciativas da administração e da organização (Rodrigues e Collinson, 1992). Estimulou não apenas uma subcultura de engenheiros que considerava que os valores tradicionais da companhia estavam sendo minados e **vandalizados**, mas além disso encorajou a aglutinação de um grupo de gerentes ressentidos, por se sentirem excluídos.

## Telecom como uma Organização Multicultural

A segunda parte do Quadro 3 demonstra como a cultura corporativa era vista pelos excluídos, os engenheiros, a maioria dos gerentes e a contracultura (os empregados e o sindicato, tal como expresso pelo jornal sindical, **O Bode**).

**Quadro 3: Cultura Corporativa - Características e Estratégias**

Características	Estratégias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Patrimonialismo (lealdade grupal e corporativismo).</li> <li>• Ênfase em critérios e processos decisórios políticos.</li> <li>• Ênfase em participação e pluralismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutamento de aliados (gerentes como quem impõe e difunde normas e regras).</li> <li>• Negação da cultura anterior.</li> <li>• Destinadas ao enfraquecimento da racionalidade técnica e meritocracia.</li> <li>• Destinadas a criar legitimidade para a razão política.</li> </ul>

Embora fosse vista como mais pluralista do que a cultura paterna, por criar oportunidades para a participação dos empregados, a cultura corporativa não conseguiu obter sua planejada hegemonia, nem mesmo a necessária aglutinação para assegurar sua legitimação entre os gerentes. Os defensores da cultura corporativa eram vistos como dissimulados e maquiavélicos. Na visão da maioria dos engenheiros, a alta administração formava uma **camada impermeável**, no sentido Foucaudiano de uma rede capilar ubíqua de relações de apoio e integração. A cultura corporativa, por sua vez, era vista como arma, usada pelos altos administradores, para garantir e justificar suas posições de poder. “A cultura corporativa

é o produto patrimonialista de um grupo de administradores” disse um engenheiro.<sup>(2)</sup> Desse modo, as tentativas dos administradores de criar dependências políticas pareciam estratégia assaz visível nessa organização, ao construir um **campo organizacional** propício, de modo que assegurasse uma rede de interesses confiável (Clegg, 1989). As afirmativas de gerentes de divisão e engenheiros revelam como a lógica da administração era percebida: “o poder na organização está nas mãos de nove administradores que agem apenas para proteger os interesses de seu próprio grupo”, “as pessoas somente são promovidas se pertencerem a esse grupo”, pois “incluem ou excluem pessoas a seu bel-prazer”.

O Sindicato alegava que a cultura corporativa fora introduzida na organização, com o intuito de manipular e controlar os funcionários e, como resposta, criaram metáforas que se opunham e desmistificavam os integrantes da cultura corporativa. Como se pode ver, em detalhes, em Rodrigues e Collinson (1995), a organização era retratada pelo sindicato como “um trem que voa”, como um “circo” e, até mesmo, como uma “organização militar disfarçada”. A política de portas abertas era descrita pelo jornal sindical “como a porta aberta para a rua”.

A cultura corporativa, assim como seus pregadores, era considerada ilegítima, como denotam as seguintes afirmações: “Os administradores estão nos seus cargos apenas por influência de suas filiações e alianças políticas”; “promovem seus amigos e parentes” e “trazem gente para trabalhar, sem qualquer qualificação, mas que são seus amigos”. Os próprios administradores, todavia, criavam justificativas e explicações para seu comportamento e valores, cumprindo, desse modo, a lógica de todas as culturas gerenciais, como assinala Bendix (1970). Quando se perguntou como definiriam um **bom administrador**, responderam que não era fundamental que o gerente possuísse qualificação técnica na área. No entanto, “ele deveria ser capaz de lidar com demandas políticas ou com seres humanos”. “O fato de um funcionário portar uma qualificação técnica em engenharia não garante que seja um bom administrador”; “no entanto, qualidades gerenciais são essenciais”.

As práticas gerenciais, segundo os próprios gerentes, engenheiros e o sindicato, introduziam ambigüidade, contradiziam as mensagens da cultura corporativa e mudavam o sentido de identificação comunitária e a lealdade para com a organização. O fato de os administradores conferirem primazia a critérios políticos sobre preocupações de ordem técnica gerava falta de credibilidade na administração, pois a cultura paterna havia institucionalizado a tecnocracia como mito em si mesma, ao transformá-la em atributo organizacional difundido e disseminado por meio de rituais e aprendizado (Freund, 1969).

## A Cultura Corporativa e Identidade da Telecom

A natureza duradoura da identidade e sua concomitante essência volátil sugerem que os indivíduos abstraem significados, para sua identidade, de experiências sociais passadas, bem como do desempenho de seus papéis sociais atuais. Segundo Strauss (1959, p.164), “os indivíduos detêm filiação a grupos que são, eles próprios, produto de um passado”, e tendem a avaliar suas interações dentro do grupo, de acordo com a sua contribuição de uma auto-imagem positiva. Desse modo, determinado grupo terá importância particular para um indivíduo, se representar experiências que ele valoriza, com significação emocional para si.

A cultura paterna da Telecom parecia ter esse tipo de significação, especialmente para os engenheiros. Como sugerem os dados da entrevista, a cultura ascendente mostrava ter valor emocional e afetivo para os engenheiros, em razão de experiências positivas que compartilhavam no passado. O **isomorfismo** da cultura paterna, que se mostrava renovado no departamento técnico por meio do aprendizado, parecia estar presente no discurso dos engenheiros. Quando ingressaram no departamento técnico, a maioria tinha 25 anos de idade e “seu trabalho era fazer a companhia crescer”, disse um deles. A rotatividade era baixa, o que facilitava a transmissão da cultura paterna para o departamento técnico.

Por outro lado, a cultura corporativa se mostrava ineficiente como portadora de significados para os empregados de modo geral, e para os engenheiros, em particular. Na década de 80, os recursos governamentais para a expansão das companhias estatais começou a encolher, o que forçou as companhias de telecomunicação a redefinir sua missão primordial como empresas prestadoras de serviço. Além disso, a ausência de legitimidade da alta administração (aos olhos dos empregados) enfraqueceu o poder da cultura corporativa, como provedora de significados para a identidade. Por isso a instituição, que outrora fora capaz de prover os empregados de significados e estabilidade, tornou-se a seus olhos incoesa e destituída de plausibilidade. Uma vez que os empregados haviam sido instruídos a não se deixarem contaminar pelo **político** em seus julgamentos e decisões, a insistência no critério político contribuiu para que se criasse uma zona de ambigüidade entre os valores considerados sagrados e os profanos, reduzindo assim o alcance da cultura corporativa. Tal como afirma Martins (1974), os tecnocratas atribuem valor supremo ao conhecimento técnico e constroem sua legitimidade com base na neutralidade ideológica de seu próprio discurso; enquanto os critérios políticos são tendenciosos, os técnicos são racionais porque se fundam na razão.

As entrevistas com os gerentes sugeriam que o Departamento Técnico era capaz de construir um isomorfismo, baseado em recursos e discursos simbólicos semelhantes. Definiam a singularidade e o isomorfismo do Departamento Técnico do seguinte modo: “esta empresa está infestada de engenheiros”, “o Departamento Técnico é formado por engenheiros em sua maior parte”, “são uma elite, tem os melhores quadros, os melhores salários, as melhores condições de trabalho”. “São mais integrados e unidos do que o resto da organização”.

Desse modo, a tecnocracia não se limitava apenas a um código moral que servia como guia para o **certo e errado**, mas, além disso, sua presumida superioridade sobre todas as outras formas de racionalidade era imposta pela cultura ascendente, no topo, e reiterada, no nível operacional, pelos engenheiros e pelos técnicos. Era a distinção dos engenheiros, enquanto portadores desta **rara competência**, que os associava ao poder durante o regime militar. Esta distinção era reafirmada nos rituais públicos (por exemplo, cerimônias de entrega de prêmios) e em pressupostos de que essa categoria era a que deveria assumir posições de poder na organização e no sistema de telecomunicações em geral. Quando assumiu o poder, a nova administração não apenas desativou esses rituais, mas, ao adotar uma ideologia insensível à superioridade da racionalidade técnica, excluiu os engenheiros do poder. Por meio de suas práticas discursivas, a nova administração procurava tornar ilegítimas as crenças na distinção do grupo de engenharia e, desinstitucionalizar sua ligação histórica com o poder.

Em sua estratégia para impor-se como a cultura dominante, a cultura corporativa retirou os significados positivos, ligados ao trabalho, para a identidade dos engenheiros. Como menciona Tajfel (1978), um indivíduo continua como membro de um grupo, se este contribui positivamente para sua identidade. Se o grupo não consegue mais garantir significados positivos para a autoimagem, o indivíduo tende a abandoná-lo, quer psicologicamente, quer objetivamente, ou de ambas as maneiras (Tajfel, 1978). Quando uma organização não consegue mais prover o desejado nicho para abrigar a identidade, o indivíduo pode escolher outras alternativas para lidar com as ambigüidades das informações provenientes do ambiente.

O distanciamento do papel social (Snow e Anderson, 1987) é situação na qual o indivíduo evita o auto-envolvimento e ligação com determinado trabalho ou instituição. Na Telecom, a maioria dos gerentes de nível médio e os engenheiros em particular enfatizavam seu desligamento da organização, que justificavam ter caráter coletivo e não pessoal. Como disse um dos engenheiros, “os funcionários não são leais à organização, como costumavam ser”. Nas palavras de um gerente de seção: “A motivação aqui é baixa; as pessoas procuram fazer outras coisas e outras se demitem e mudam para outros lugares”. Outro gerente comentava que “lealdade aqui na empresa está associada a determinadas pessoas

e grupos, mas não à instituição, como costumava ser antes”. “As pessoas estão alienadas em relação à instituição”, “não há motivação para o trabalho nesta organização”, eram observações freqüentes entre os engenheiros entrevistados.

Outra maneira pela qual os indivíduos expressavam a sua distância cognitiva e emocional dos papéis e instituições é pela categorização e estereotipação. Categorizar consiste em alocar, localizar, definir um grupo ou uma pessoa, enquanto estereotipar, comumente, envolve a descrição de grupos pelo uso de metáforas depreciativas (Tajfel, 1978; Strauss, 1959). Na Telecom, os engenheiros respondiam com uma avaliação negativa dos administradores. Estes eram retratados pelos engenheiros como sendo **nepotistas**, **patrimonialistas** e **corruptos**, enquanto as práticas da administração eram classificadas como **insultantes**, **revoltantes** e **desestimulantes** (vide Rodrigues e Collinson, 1992).

O sentimento de autodesvalorização e o ressentimento (Scheler, 1961) estavam embutidos nas afirmações dos entrevistados: o trabalho do Departamento Técnico não tinha mais o mesmo valor para a organização.

Tanto a desvalorização quanto o ressentimento do grupo pareciam sentimentos de difícil conciliação com as atuais relações de poder da organização. Denotavam sentimento de “impotência e enfraquecimento moral” (Scheler, 1961, p.21). Por outro lado, indivíduos podem buscar segurança para a identidade por meio da idealização, (Snow e Anderson, 1987), selecionando elementos **da memória coletiva** (Halbwachs, 1968), que podem contribuir para a formação de autoconceito positivo. No caso da Telecom, alguns funcionários tendem a viver das imagens do passado, voltam-se para a cultura ascendente na busca de significados. Embora reconhecessem que a cultura militar não fora a melhor solução para o momento, tendiam a mitificar o passado.

## CONCLUSÕES

Este estudo de caso sugere que cultura, poder e identidade são intimamente relacionados, à medida que fornecem significados um para o outro. Uma cultura organizacional, ao reafirmar os valores e ideologias que dão distinção a um grupo em relação aos demais, também constrói a base legítima desse grupo. Por conferir-lhe distinção positiva, essa cultura também lhe concede poder e, simultaneamente, alimenta as identidades dos seus membros. O poder, nesse processo, serve para sustentar a identidade, que passa a ser reconhecida ilusoriamente como legítima. Mais precisamente, o seu caráter é definir, arbitrariamente, a identidade dos **outros**. Portanto, embora o poder tenha o efeito de tornar os subordinados

inseguros quanto a seu desempenho (Knights, 1990), induz os seus apoiadores à ilusão de superioridade: contribui para estender uma rede de interesses camuflados, desejosos de confirmar sua **subordinação** ou os significados e sentimentos de **superioridade** dos detentores do poder.

Em nível individual, se a administração negligencia a associação dos valores da organização com os que conferem identidade a um grupo, com rituais e cerimônias, a administração enfraquece sua legitimidade e a base de distinção desse grupo e, em conseqüência, a justificativa de seu poder.

É neste estágio que identidades sociais e pessoais, baseadas em papéis, são interdependentes. Os papéis sociais afetam dimensões da individualidade, tais como auto-imagem, necessidade de reconhecimento e estabilidade da trajetória biográfica ocupacional (Dubar, 1992; Demazière, 1992), em razão de sua inserção no contexto das relações sociais e de poder. Neste estudo de caso, essas identidades sociais, baseadas em papéis, ligaram-se à distinção ocupacional da engenharia e seu poder na organização. A desinstitucionalização de sua interface com distinção e poder, junto com a redução da importância da racionalidade técnica, deu lugar à insegurança da identidade. A descrença dos engenheiros em relação à capacidade da organização de prover significados, que pudessem dar suporte para sentimentos de continuidade e estabilidade de sua experiência biográfica, induziu o desligamento e alienação de seus papéis organizacionais e ocupacionais (distanciamento), encorajando simultaneamente tentativas de recomposição da identidade mediante a idealização.

Em suma, as organizações são mediadoras de significados para as carreiras e conquistas pessoais. Entretanto, se uma organização limita as oportunidades de avanço profissional, diminui também, por sua vez, as possibilidades de envolvimento dos empregados, assim como apontaram Child e Rodrigues (1993). Um gerente ou funcionário, ao sentir que a organização já não preenche suas expectativas profissionais, ou que sua identidade pessoal foi diminuída com a introdução de nova cultura corporativa, provavelmente não será mediador dos seus valores. Assim, as mesmas estratégias que a cultura corporativa utiliza para integrar e alcançar unidade podem, paradoxalmente, estimular a formação de subculturas e o descomprometimento do indivíduo.

Uma cultura organizacional, por conseguinte, só pode ser entendida dentro de uma dimensão relacional e política. O presente estudo sugere que a cultura organizacional só pode ter sentido dentro de um campo de produção simbólica, onde diferentes agentes lutam para impor sua definição da realidade. Ao determinar o que é considerado sagrado e legítimo, uma cultura confere distinções que separam os que fazem parte da organização e

os que a ela não pertencem, afirmando desse modo o poder e o direito de certos grupos existirem socialmente ou não.

Portanto a cultura organizacional arranja e rearranja as “relações de significado e filiação e, nesse processo, confere e retira o poder associado à capacidade dos agentes” (Clegg, 1989, p.224). Este estudo sugere que uma cultura corporativa pode contribuir fundamentalmente para facilitar o uso do poder, ao forjar significados e justificativas para a ação administrativa. O poder, por outro lado, torna esses significados integrativos, por estabelecer as redes de interesses e alianças que se definirão em torno desses significados (Clegg, 1989). Portanto o poder e a cultura interagem na demarcação de um campo simbólico propício para a reprodução mútua.

No exemplo apresentado neste trabalho, a cultura corporativa preenchia parcialmente essa lógica, mas era incapaz de gerar o isomorfismo. Por desconsiderar certos mitos e fabricar outros, que conflitavam com outros já fortemente institucionalizados, e por não conseguir gerar legitimidade para critérios de filiação, o grupo idealizador da cultura corporativa criou um contexto de grande incerteza e ambigüidade para a identidade individual e profissional. As contradições entre as regras de **filiação** e os valores morais impediram que a cultura corporativa alcançasse a desejada legitimidade.

Este estudo sugere, ademais, que não há obrigatoriamente interdependência entre a cultura corporativa e a institucionalização, nem mesmo implicam o mesmo processo de construção de significados. Como parte de um programa gerencial elaborado por certos gerentes, a existência da cultura corporativa dependeria de seus idealizadores assumirem o poder de fato. Já a institucionalização é despersonalizada, como sugerem Meyer e Rowan (1991), e implica um processo muito mais forte e estável de internalização de valores, devido à sua interligação com as relações sociais no nível coletivo da sociedade. Por conseguinte, nas organizações, a cultura corporativa superpõe valores paternos institucionalizados que podem ou não dar-lhe suporte. O êxito de uma cultura corporativa pode depender de como esta se integra ou complementa os valores já institucionalizados. Pelas mesmas razões, se uma cultura corporativa estimula valores conflitantes com os já institucionalizados, cria razões para sua derrota.

Neste estudo de caso, entretanto, o poder da administração e da cultura corporativa de abalar a ordem interna institucionalizada deve ser entendido como relativo. Mudanças no nível macropolítico, tais como a introdução da democracia no país, foram também fundamentais, uma vez que contribuíram para desfazer as ligações de poder entre os tecnocratas e os militares. Os tecnocratas retiraram apoio aos militares, rompendo, dessa forma, as ligações entre as redes institucionais macro e micro, enfraquecendo a tecnocracia como o sistema ideal para a adminis-

tração das organizações. Embora esta pesquisa diga respeito a um estudo de caso, seus achados refletem mudanças ocorridas nas empresas estatais brasileiras, que tinham militares em sua diretoria - as companhias de telecomunicações em particular. Também reflete a desinstitucionalização e conseqüente desligamento individual que vêm ocorrendo recentemente na empresa pública brasileira de modo geral.

## NOTAS

<sup>1</sup> Pseudônimo.

<sup>2</sup> Segundo Schwartzmann (1982, p.23) um sistema patrimonialista desenvolve-se e mantém-se por meio de cooptação política. É um sistema político frágil, por criar uma relação superior-subordinado, entre os que pertencem ao grupo dominante e os aspirantes. Comumente, uma relação dependente é desenvolvida, com base em trocas simbólicas (por exemplo, favor versus inclusão temporária no grupo).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERT, S.,  
WHETTÉN, D. A.

Organizational identity. In:  
CUMMINGS, L. L., STAW, B. M.  
(eds.). Research in organizational  
behaviour. Greenwich: Jay Press,  
1985. 7.v. p.263-295.

ALLEN, F. R.,  
KRAFT, C.

The organizational unconscious: how  
to create the corporate culture you  
want and need. Englewood Cliffs:  
Prentice-Hall, 1982.

ALEXANDER, J. C.,  
SEIDMAN, S.

Culture and society: contemporary  
debates. London: Cambridge  
University Press, 1991.

ALVESSON, M.,  
BERG, P. O.

Corporate culture and organizational  
symbolism. New York: Walter de  
Gruyter, 1992.

ALVESSON, M.,  
WILLMOTT, H.

Critical theory and management  
studies: an introduction. In: \_\_\_\_\_  
(eds.). Critical management studies.  
London: Sage, 1992. p.01-20.

APTER, T.,  
GARNSEY, E.

Rethinking the constraints on  
women: a social enactment  
approach. University of Cambridge:  
Clare Hall, 1992.

- BELL, D.  
Modernism, postmodernism, and the decline of moral order. In: ALEXANDER, J. C., SEIDMAN, S. (eds.). *Culture and society: contemporary debates*. London: Cambridge University Press, 1991.
- BENDIX, R.  
The impacts of ideas on organizational structure. In: GRUSKY, O., MILLER, G. A. (eds.). *The sociology of organizations: basic studies*. New York: Free Press, 1970.
- BERGER, P. L.  
Identity as a problem in the sociology of knowledge. *European Journal of Sociology*, v.7, p.105-115, 1966.
- BERGER, P. L.,  
BERGER, B.,  
KELLNER, H.  
The homeless mind: modernization and consciousness. London: Penguin Books, 1973.
- BERGER, P. L.,  
LUCKMANN, T.  
The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge. London: Penguin Books, 1976.
- BOURDIEU, P.  
Les modes de domination. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, v.2, n.3, p.122-132, June 1976.  
  
A economia das trocas simbólicas. São Paulo: Editora Perspectiva, 1987.  
  
Language and symbolic power. London: Polity Press, 1991.
- BURKE, P.,  
TULLY, J.  
The measurement of role identity. *Social Forces*, v.55, n.4, p.881-897, 1977.
- BURRIS, B. H.  
Technocratic organization and control. *Organization Studies*, v.10, n.1, p.01-22, 1989.
- CHILD, J.  
Managerial strategies, new technology, and the labour process. In: KNIGHTS, D., WILLMOTT, H., COLLINSON, D. (eds.). *Job redesign: critical perspectives on the labour process*. London: Gower, 1985.
- CHILD, J.,  
RODRIGUES, S. B.  
The role of social identity in the international transfer of managerial knowledge through joint ventures. In: 11th EGOS Colloquium, 1993, Paris. *Actes ... Paris: EGOS*, 1993.
- CLEGG, S. R.  
Frameworks of power. London: Sage, 1989.  
  
Postmodern management ? An Inaugural Address to the University of St. Andrews. St. Andrews, March 1992.
- COHEN, S.,  
TAYLOR, L.  
Escape attempts: the theory and practice of resistance to everyday life. London: Routledge, 1992.

COHEN, A. P.

The personal right to identity: a polemic on the self in the enterprise culture. In: HEELAS, P., MORRIS, P. (eds.). *The values of the enterprise culture: the moral debate*. London: Routledge, 1992. p.179-193.

COLLIER, J.

Research into women in organizations: some philosophical issues. *Research Papers in Management Studies*, v.11, p.01-36, January 1993.

COLLINSON, D. L.,  
KNIGHTS, D.,  
COLLINSON, M.

*Managing to discriminate*. London: Routledge, 1990.

COLLINSON, D. L.

*Managing the shopfloor: subjectivity, masculinity and workplace culture*. New York: Walter de Gruyter, 1992.

DEAL, T. E.,  
KENNEDY, A. A.

*Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. Reading: Addison-Wesley, 1982.

DEETZ, S.

Disciplinary power in the modern corporation. In: ALVESSON, M., WILLMOTT, H. (eds.). *Critical management studies*. London: Sage, 1992. p.21-45.

DEMAZIERE, D.

*Les identités des chômeurs de longue durée*. *Revue Française de Sociologie*, p.33-34, Oct./Dec. 1992.

DIMAGGIO, P. J.,  
POWELL, W. W.

The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organization fields. In: POWELL, W. W., DIMAGGIO, P. J. (eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. London: The University of Chicago Press, 1991. p.63-82.

DREIFUSS, R. A.

*A conquista do estado: ação política, poder e golpe de classe*. Petrópolis: Vozes, 1981.

DUBAR, C.

*Formes identitaires et socialisation professionnelle*. *Revue Française de Sociologie*, p.33-34, Oct./Dec. 1992.

FINEMAN, S.

(ed.) *Emotion in the organizations*. London: Sage, 1994.

FLEURY, M. T. L.

*O simbólico nas relações de trabalho: um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal*. São Paulo: USP/FEA, 1986.

FOOTE, N. N.

Identification as a basis for a theory of motivation. *American Sociological Review*, v.16, p.14-21, 1951.

FOUCAULT, M.

*Discipline and punish: the birth of the prison*. London: Harmondsworth, 1977.

- FREUND, J.  
The sociology of Max Weber. New York: Vintage, 1969.
- FROST, P. J.,  
MOORE, L. F.,  
LOUIS, M. R.,  
LUNDBERG, C. C.,  
MARTIN, J.  
Reframing organizational culture. London: Sage, 1991.
- GAGLIARDI, P.  
Symbols and artifacts: views of the corporate landscape. New York: Walter de Gruyter, 1990.
- GOFFMAN, E.  
A representação do eu na vida cotidiana. Petrópolis: Vozes, 1985.
- GREGORY, K. L.  
Native view paradigms: multiple cultures and cultures conflicts in organizations. Administrative Science Quarterly, v.28, p.359-376, 1983.
- HALBWACHS, M.  
La mémoire collective. Paris: Presses Universitaires, 1968.
- HAMPDEN-TURNER, C.  
Corporate culture: from vicious to virtuous circles. London: The Economist Books, 1990.
- HEELAS, P.  
The sacralization of the self and new age capitalism. In: ABERCROMBIE, N., WARDE, A. (eds.). Social change in contemporary Britain. Cambridge: Polity Press, 1991.
- HOFSTEDE, G.  
Cultures and organizations. London: McGraw-Hill, 1992.
- KNIGHTS, D.,  
COLLINSON, D.  
Redesigning work on the shopfloor: a question of control or consent ? In: KNIGHTS, D., WILLMOTT, H., COLLINSON, D. (eds.). Job redesign: critical perspectives on the labour process. England: Gower, 1985.
- KNIGHTS, D.  
Subjectivity, power and the labour process. In: KNIGHTS, D., WILLMOTT, H. (eds.). Labour process theory: studies in the labour process. London: The Macmillan Press, 1990.
- LINSTEAD, S.  
Jokers wild: humour in organizational culture. In: POWELL, C., PATON, C. E. (eds.). Humour in society: resistance and control. London: MacMillan, 1988. p.123-149.
- MARTINS, C. E.  
Tecnocracia e capitalismo: a prática dos técnicos no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1974.
- MCCALL, G. J.,  
SIMMONS, J. L.  
Identities and interactions. New York: Free Press, 1966.
- MEEK, V. L.  
Organizational culture: origins and weaknesses. Organization Studies, v.9, n.4, p.453-473, 1988.

MEYER, J. W.,  
ROWAN, B.

Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. W., DIMAGGIO, P. J. (eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. London: The University of Chicago Press, 1991. p.41-62.

MORGAN, G.

*Images of organizations*. London: Sage, 1986.

O'DONNELL, G.

*Modernization and bureaucratic authoritarianism*. Berkeley: Institute of International Studies, 1979.

OLIVER, N.,  
WILKINSON, B.

*The japanization of british industry: new developments in the 1990s*. London: Blackwell, 1992.

ORRÚ, M.,  
BIGGART, N. W.,  
HAMILTON, G. G.

Organizational isomorphism in East Asia. In: POWELL, W. W., DIMAGGIO, P. J. (eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. London: The University of Chicago Press, 1991. p.361-389.

OUCHI, W.

*Teoria Z. M. A.*: Addison-Wesley, 1981.

PASCALE, R.

The paradox of "corporate culture": reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, v.27, n.2, p.24-41, Winter 1985.

PETTIGREW, A. M.

*The awakening giant*. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PFEFFER, J.

Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. In: CUMMINGS, L. L., STAW, B. M. (eds.). *Research in organizational behaviour*. Greenwich: Jay Press, 1981. 3.v.

RODRIGUES, S. B.

*O chefinho, o telefone e "o bode": autoritarismo e mudança cultural no setor de telecomunicações*. Belo Horizonte, 1991. Tese (Livro Docência)/Universidade Federal de Minas Gerais.

RODRIGUES, S. B.,  
COLLINSON, D. L.

Metaphors of control and resistance: subversive humour in a brazilian workplace. In: *British Academy of Management Conference, 1992*, Bradford.

ROSE, N.

*Governing the soul: the shaping of the private self*. London: Routledge, 1989. *Governing the enterprise self*. In: HEELAS, P., MORRIS, P. (eds.). *The values of the enterprise culture: the moral debate*. London: Routledge, 1992. p.141-164.

ROSE, R. A.

Organizations as multiple cultures: a rule theory analysis. *Human Relations*, v.41, n.2, p.139-170, 1988.

SACKMANN, S. A.

Cultural knowledge in organizations: exploring the collective mind. London: Sage, 1991.

SAFFOLD III, G. S.

Culture traits, strength, and organizational performance: moving beyond strong culture. *Academy of Management Review*, v.13, n.4, p.546-558, 1988.

SATHE, V.

Culture and related corporate realities: text, cases, and readings on organizational entry, establishment, and change. Homewood Il: Richard D. Irwin, 1985.

SCHEIN, E. H.

Organizational culture and leadership: a dynamic view. London: Jossey-Bass, 1986.

The role of the founder in the creation of organizational culture. In: FROST, P. J. Frost et al. (eds.). *Reframing organizational culture*. London: Sage, 1991. p.14-25.

SCHELER, M.

*Ressentiment*. Glencoe Il: Free Press, 1961.

SMIRCICH, L.

Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v.28, n.3, p.339-358, 1983.

SNOW, D. A.,  
ANDERSON, L.

Identity work among the homeless: the verbal construction and avowal of personal identities. *American Journal of Sociology*, v.92, n.6, p.1336-1371, 1987.

STANLEY, M.

*The technological conscience: survival and dignity in an age of expertise*. Chicago: Phoenix, 1981.

STRAUSS, A.

*Mirrors and masks: the search for identity*. Glencoe Il: Free Press, 1959.

TAJFEL, H.

Differentiation between social groups: studies in the social psychology of intergroup relations, european monographs in social psychology. London: Academic Press, 1978.

TRICE, H. M.,

BEYER, J. M.

Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, v.9, n.4, p.653-669, 1984.

Cultural leadership in organizations. *Organization Science*, v.2, n.2, p.149-169, 1991.

TURNER, B. A.

Sociological aspects of organizational symbolism. *Organization Studies*, v.7, n.12, p.101-115, 1986.

The rise of organizational symbolism. In: HASSARD, J., PYM, D. (eds.). The theory and philosophy of organizations: critical issues and new perspectives. London: Routledge, 1990.

WARREN, M.

Ideology and the self. Theory and Society, v.19, p.599-634, 1990.

WUTHNOW, R.

Meaning and moral order: explorations in cultural analysis. London: University of California Press, 1987.