

Consequências da Modernidade: Interpretando as Reações Culturais à Racionalização Administrativa em uma Agência Bancária.

Autoria: João Marcelo Crubellate

Resumo

O principal objetivo deste artigo foi retratar estudo relativo às reações de funcionários de uma agência bancária ao processo de racionalização administrativa (especificamente imposição de artefatos culturais e novos processos técnicos de trabalho) que se seguiu à aquisição do banco original por um grupo europeu. O levantamento de dados deu-se por meio de realização de seis entrevistas semi-estruturadas, principalmente com funcionários remanescentes do antigo banco, e que foram analisadas por meio de técnicas de análise qualitativa de conteúdo. A interpretação dos dados seguiu uma orientação fenomenológica, com enfoque nas relações entre interesses, a construção compartilhada da visão de mundo e as formas pelas quais as pessoas ordenam e justificam a realidade que os circunda. Conclui-se que, mesmo em face de um cotidiano de trabalho altamente adverso (como é relatado nas entrevistas), aqueles funcionários continuam expressando uma relativa passividade que se explica pela forma como eles percebem seu contexto de trabalho e o avaliam em relação a um contexto institucional mais amplo que eles percebem como natural ou objetivo.

1. Introdução: mudança cultural como mudança organizacional radical. Delineando o problema de estudo.

Há controvérsias sobre o que de fato signifique uma mudança organizacional ou sobre em que amplitude e profundidade algumas alterações devem ocorrer para que se caracterize uma mudança. Tais controvérsias não se restringem apenas ao campo de estudos organizacionais. Muito longe disso, elas refletem concepções vinculadas à natureza da sociedade e da própria ciência, envolvendo grande complexidade e inúmeras perspectivas de análise, como por exemplo quando se busca entender a natureza da mudança dos sistemas sociais usando a analogia com sistemas biológicos, e quando se contrapõe a essa possibilidade de entendimento a noção de dominação como efetiva força social que faz sempre prevalecer os interesses de alguns, a despeito de supostas mudanças na sociedade, sobre os interesses de outros ou da coletividade.

À parte desta dificuldade, uma das possibilidades analíticas oferecidas pela teoria das organizações é a compreensão do fenômeno da mudança a partir do enfoque de sua intensidade processual e de seu conteúdo no âmbito organizacional (Amburgey, Kelly e Barnett, 1993). Em uma perspectiva parecida, Nadler e Tushman (1990) distinguem entre mudanças incrementais e estratégicas. Mudanças incrementais seriam aquelas que afetam apenas determinados componentes da organização, dentro do contexto estratégico já existente, sem impacto em dimensões tais como valores ou formas específicas de organização de atividades. Já as mudanças estratégicas corresponderiam àquelas cujo impacto se daria sobre “... o sistema total da organização e redefinem fundamentalmente o que a organização é ou muda a sua estrutura básica, incluindo estratégia, estrutura, pessoas, processos e (em alguns casos) valores centrais” (Nadler e Tushman, 1990: 79). Constituiriam essas últimas em reorientações organizacionais ou mesmo recriações, nos termos daqueles autores.

O aspecto importante de se destacar em relação a este artigo é que, na teoria organizacional, geralmente se considera fundamental para a caracterização da mudança radical a alteração de aspectos centrais da organização, e não somente ajustes de trajetória (Nadler e Tushman, 1990; Gagliardi, 1986, por exemplo). Nesse sentido é que a mudança

cultural, quando ocorre, é geralmente caracterizada como mudança radical, principalmente quando for decorrente da intenção de reconfiguração estratégica da organização.

Por outro lado, cultura não pode ser entendida como objeto ou artefato que se pode manipular, alterar ou condicionar intencionalmente, pelo menos em todos os seus aspectos. Cultura compõe-se de padrões socialmente estabelecidos e aceitos, formados no decorrer da convivência entre os sujeitos sociais, tanto podendo constituir estruturas inconscientes, sistemas de conhecimento ou de percepção ou ainda símbolos e significados compartilhados (Martin, 1992; Geertz, 1989; Laraia, 1986; Allaire e Firsirotu, 1984; Smircich, 1983). Em termos da teoria de cultura no âmbito dos estudos organizacionais, é relevante a análise realizada por Martin (1992) que sugere três formas possíveis de se conceber o fenômeno cultural nas organizações (ou em qualquer grupo social): como fenômeno de integração daquele grupo, consistindo portanto a cultura nos elementos recorrentes, compartilhados por todos os seus membros; como fenômeno que integra no âmbito de subgrupos, mas que incorpora contradições e divergências entre grupos, ou seja, que incorpora exatamente os aspectos que distinguem um grupo social de outros grupos; ou mesmo como fenômeno contraditório por natureza, que incorpora a própria confusão e contradição da vida social.

Enquanto fenômeno dinâmico, socialmente constituído e, de certa forma, anárquico em termos da impossibilidade de uma determinação consciente ou intencional na sua totalidade (ainda que alguns valores e crenças específicos possam, certamente, receber maior impulso ou serem mantidos pela atuação de agentes ou grupos específicos), a cultura possui uma dinâmica relativamente autônoma na sua configuração, seja na sua manutenção ou mudança, em qualquer grupo social. Os aspectos formais de uma sociedade ou grupo, como as instituições legais de um país ou as declarações de valor de uma empresa qualquer, podem até ser admitidos como aspectos de sua cultura (principalmente no primeiro caso), mas nunca como a expressão completa dessa cultura. Dadas essas características, um sistema cultural – produto de interações entre indivíduos e grupos sociais – parece pouco dado à interferência formal ou intencional com objetivo de condicionamento heterônomo de seus processos ou sua substância. Ainda que seja possa ser definida como conjunto de instrumentos e processos de controle, como o faz Geertz (1989), porque essa é uma de suas conseqüências, não se pode daí supor que ela seja gerenciável, mesmo no âmbito de grupos sociais altamente formais como as organizações econômicas.

Assim, quando a mudança implica mudança cultural, é plausível que se considere a possibilidade de resistência à mudança, e que essa resistência seja pensada como diretamente proporcional ao caráter radical da mudança, como é sugerido no estudo de Rossini, Crubellate e Mendes (2001) a respeito da esperada resistência cultural às mudanças impostas em decorrência da aquisição de uma agência bancária. Contudo, tal suposição se assenta sobre pressuposto objetivista quanto à natureza da realidade organizacional, como se o significado dessa realidade pudesse ter algum sentido natural, objetivo, externo aos indivíduos nela implicados.

Mas enquanto fenômenos sociais, os processos organizacionais parecem ser melhor entendidos como possuindo natureza subjetiva ou intersubjetiva, derivados de processos de natureza cognitiva e simbólica (Weick, 1969). De uma perspectiva que busque compreender a realidade da perspectiva dos indivíduos nela implicados, deve-se notar que “nunca podemos apreender um suposto substrato de consciência enquanto tal, mas somente a consciência de tal ou qual coisa” (Berger e Luckmann, 1997: 37). Sem desconsiderar a validade da abordagem cultural ao processo de reação à imposição de mudanças radicais em organizações (no estudo de Rossini, Crubellate e Mendes 2001, por exemplo), ela se mostra, contudo, limitada por supor alcançar uma realidade de fato por meio da abordagem à consciência (ainda que de algum modo coletiva) dos indivíduos, quando de fato o que se pode retratar é exatamente isso: a consciência, e não um fato externo.

Com base nisso, já se torna possível considerar que a esperada correlação positiva entre mudança radical e resistência talvez não ocorra (como aliás apontaram os dados do estudo acima mencionado), uma vez que a natureza de ambos os processos parece implicar necessariamente a ocorrência de processos intermediários de percepção, construção e compartilhamento de significados entre os agentes internos à organização. Em outros termos, não importa tanto para essa análise a efetiva mudança organizacional ou o seu caráter factual, mas principalmente a percepção dos indivíduos submetidos ao processo de mudança e o significado ou a interpretação que dela farão. De uma perspectiva apenas cultural, tais resultados se tornam parcialmente inexplicáveis, porque se busca impor uma ordem à realidade, e não compreender o processo de ordenamento construído pelos sujeitos da ação, para o que uma análise fenomenológica parece ser o método mais apropriado.

Em face disto, o objetivo principal deste artigo é retratar uma replicação parcial do estudo desenvolvido por Rossini, Crubellate e Mendes (2001), adotando pressupostos fenomenológicos como base para análise dos dados no intuito de explorar o problema da relativa passividade dos funcionários em face da imposição de mudanças nas suas condições de trabalho e nos artefatos culturais. De uma perspectiva fenomenológica, as tipificações existentes no contexto cultural ou institucional dos sujeitos são importantes como elementos estruturantes de suas relações e sua construção da realidade (Berger e Luckmann, 1997; Schutz, 1979), mas elas só têm importância para a compreensão de determinado contexto quando são tipificações significativas para os sujeitos envolvidos naquele contexto, qualquer que seja, e não por possuírem algum valor analítico objetivo e geral. Sugere-se, assim, que aquela forma de reação se deva não a condições externas aos sujeitos, mas principalmente à interpretação da realidade que fazem os sujeitos no contexto de trabalho da organização, no seu esforço por perceberem e ordenarem a sua realidade e a si mesmos.

A seguir buscamos elaborar resumida análise do panorama das amplas transformações pelas quais passam algumas das mais importantes instituições formais atualmente. Usando esse panorama como ponto de partida, analisamos então os dados obtidos neste estudo, ressaltando os modos pelos quais os indivíduos, na organização analisada, explicam e justificam aquele amplo contexto institucional e sua própria situação cotidiana de trabalho como se possuíssem caráter natural e determinado, legitimando-as e se conformando a elas.

2. Modernidade, modernização e suas consequências.

A caracterização da sociedade moderna constitui-se, por sua complexidade, um verdadeiro desafio intelectual para a teoria social. Uma das vertentes mais importantes faz essa caracterização por meio da análise das instituições tipicamente modernas em comparação com estruturas institucionais de outros tipos de sociedade (Weber, 1996; Giddens, 1991; Giddens, Beck e Lash, 1997).

Para Giddens (1991: 11) “‘modernidade’ refere-se a estilo, costume de vida ou organização social que emergiram na Europa a partir do século XVII e que ulteriormente se tornaram mais ou menos mundiais em sua influência”. Para ele esse processo de globalização institucional é inerente à própria definição da modernidade, podendo-se identificar um padrão crescente tanto da velocidade das mudanças sociais implicadas nessa expansão quanto na sua amplitude. Além do ritmo e do escopo das mudanças sociais, caracteriza a modernidade um conjunto de instituições típicas, como o Estado-nação, a dependência generalizada de fontes inanimadas de energia e a completa transformação em mercadoria de produtos e trabalho assalariado (Giddens, 1991). Pode-se ver aqui a influência da noção weberiana de modernização enquanto o surgimento na civilização européia de “... fenômenos culturais dotados ... de um desenvolvimento universal em seu valor e significado” (Weber, 1996:1).

Nesta vertente explicativa, tanto Giddens quanto outros autores (principalmente Giddens, Beck e Lash, 1997; Beck, 1999) concluem que o atual estágio de modernização, em termos

globais, alcança um ponto de radicalização em que tanto a velocidade das mudanças sociais quanto sua amplitude se dão com intensidade sem precedente. As consequências dessa radicalização são interpretadas de diferentes formas, por diferentes autores.

Para Beck (1997) tal circunstância resulta na generalização dos riscos socialmente criados, uma vez que os sistemas sociais se tornam complexos demais para serem controlados. Tais riscos como guerras, catástrofes ecológicas, desemprego, etc, deixam de estar limitadas a regiões específicas, atingindo de fato ou pelo menos potencialmente todos os grupos sociais e regiões do planeta. A natureza concreta desse fenômeno se percebe nas suas consequências físicas, materiais e econômicas. Já sua natureza construtivista (como aponta Beck, 1999) se percebe nos dois momentos que caracterizam e constituem, para Beck (1997), essa modernidade radicalizada ou reflexiva. Inicialmente as sociedades tendem a reagir mediante o fortalecimento das instituições tipicamente industriais, na expectativa de conter os riscos criados pela própria dinâmica social. Dada a incompatibilidade entre esse “autoconceito” da sociedade industrial e a produção sistemática do risco, ou sua insuficiência para conte-lo, tais instituições geram como consequência imprevista a legitimação e até a multiplicação das ameaças. Dentre os procedimentos que se poderiam citar estão a determinação legal e normativa de padrões e critérios de qualidade, de códigos de conduta e de relacionamento social, de limites para a exploração de recursos naturais, entre outros.

Os problemas decorrentes dessa incompatibilidade deverão conduzir a uma expansão da participação da sociedade informal no controle e contenção daqueles perigos. Assim, Beck (1997, 1999) vê como decorrência desse processo uma crise institucional que, por sua vez, dá origem ao que ele chama de subpolitização (reorganização autônoma e informal da sociedade). Percebe-se o otimismo dessa análise no fato de que a subpolitização e o próprio processo de radicalização da modernidade implica a capacitação dos indivíduos para repensar e reconfigurar seus vínculos sociais e institucionais. Tal otimismo não é unânime entre outros autores que analisam a questão.

Para Lash (1997), é possível admitir que a modernização reflexiva envolva a libertação em relação a tradições, ou maior liberação da ação individual, aspectos que por sua vez configuram maior individualismo e autonomia dos indivíduos em relação a seus ambientes psíquicos, sociais e até naturais. Por outro lado, além do problema da legitimação do risco social, outros problemas estariam vinculados a esse novo estágio da modernidade, dentre os quais uma certa crise de inovação crônica, processo pelo qual a possibilidade de reconstrução das estruturas sociais pode se tornar um problema para aqueles indivíduos cuja capacitação não atinge o nível esperado e socialmente demandado para que se possa “reflexivamente” reconstruir as relações sociais. Como destaca aquele autor, quanta liberdade uma mãe solteira que mora em um gueto, em qualquer megacidade, para “autoconstruir sua própria narrativa de vida?” (Lash, 1997: 147), ou mais, acrescentaríamos, para autoconstruí-la com significado positivo?

Já para Giddens (1997) a dinâmica de modernização como reflexividade institucional representa apenas um dos seus aspectos, e não necessariamente o mais importante. Tal reflexividade – o questionamento de todas as “autoridades últimas” (Giddens, 1997: 108) – traz consigo elevado grau de ansiedade, o que influencia decisivamente as relações de confiança entre especialistas e os indivíduos leigos: a confiança se torna muito mais confiança na especialização (em sistemas abstratos ou peritos) que no especialista (Giddens, 1991).

A mudança nas condições ou no padrão de confiança em relação às instituições é um aspecto importante também na teoria de Luhmann (1988). Para ele, em condições de modernização social os indivíduos tendem a abandonar a confiança inocente (baseada em crença) em relação à realidade, e a adotar atitude de confiança esclarecida, isto é, baseada no conhecimento dos riscos implicados na ação.

Giddens (1991) admite a importância desse esforço de distinção conceitual proposto pela teoria neo-funcionalista de Luhmann (1995), mas discorda dela exatamente por entender que o fenômeno da confiança exige admitir que sempre está presente, na atitude de confiar, um certo grau de crença. Para ele o indivíduo não estará sempre e plenamente consciente dos riscos implicados na atitude de confiar em sistemas peritos, em face dos quais se desenvolve uma relação mais emocional que cognitiva, no que também parece se contrapor ao otimismo da proposta de subpolitização de Beck (1997). Como consequência disso, tem-se que: “Um dos significados disto, numa situação em que muitos aspectos da modernidade tornaram-se globalizados, é que ninguém pode optar por sair completamente dos sistemas abstratos envolvidos nas instituições modernas. Este é mais obviamente o caso de fenômenos tais como o risco de guerra nuclear ou de catástrofe ecológica. Mas ele vale de uma forma mais completa para amplas extensões da vida cotidiana” (Giddens, 1991: 88).

Giddens (1991) supõe, assim, uma condição de imersão emocional dos indivíduos, o que outros autores parecem ignorar. Parece vir daí a forma relativamente otimista com que Beck (1997) analisa a reflexividade, o que se percebe na idéia de subpolitização como autonomia. Mas para Giddens (1991: 41) “toda confiança é, de alguma forma, confiança cega!”. Isso tem validade no plano individual, indicando que a entrada em circunstância de risco nem sempre é opção consciente e voluntária em condição de modernidade. Em decorrência formula-se a pergunta sobre as razões pelas quais os indivíduos se engajam em atitudes de confiança em sistemas abstratos cujo funcionamento é pouco conhecido por parte daqueles indivíduos (Giddens, 1991). As respostas possíveis parecem se dirigir à necessidade de organização da realidade circundante, de forma a evitar graus elevados de dúvida ou de ansiedade em face do novo e do desconhecido (uma perspectiva de fundo emocional). Mas a esse aspecto de natureza objetiva (para usar a terminologia de Schutz, 1979) aspectos de ordem subjetiva, como interesses imediatos, talvez também sejam importantes para explicar esse fenômeno, principalmente quando se admite validade pelo menos parcial das perspectivas desenvolvidas por Beck (1997) e por Luhmann (1988).

A seguir buscamos delimitar os principais aspectos dessa discussão no âmbito das organizações e das condições de trabalho que se desenvolvem em decorrência do processo de modernização.

3. Racionalização em organizações, controle e a ordenação da realidade.

O processo de modernização implica uma série de outros processos relacionados e decorrentes em todos os setores da vida humana social e individual: sua relação com a natureza, a intimidade, a educação ou a religião, entre muitos outros. Um desses processos decorrentes, talvez um dos mais importantes, é o da racionalização administrativa. Entendemos racionalização administrativa como a orientação predominante em direção à adoção de procedimentos formais e impessoais de gestão – em especial de controle do trabalho, visando aumento da eficiência operacional na organização. Compreende portanto o aspecto especificamente organizacional e técnico daquele amplo movimento que Weber (1996; 1998) vai admitir como caracterizador da modernidade.

Para Weber (1998), a predominância de uma racionalidade do tipo instrumental, que dá margem a elevado nível de calculabilidade das relações sociais, é característica típica do capitalismo moderno. O tipo de ação racional referente a fins (instrumental) abrange toda a tecnificação da vida, a calculabilidade e previsibilidade que Weber pretende como caracterizadores da modernidade, enquanto seus valores predominantes. É, portanto, o sentido da racionalidade em relação a fins que se deve entender como subjacente ao processo de racionalização da sociedade moderna, e seu impacto não é apenas técnico, mas também cultural. Como a descreve Freund (2000, p. 81), essa noção implica um tipo de conduta de acordo com a qual, “... fixado o fim, segundo reflexão amadurecida, escolhe[m-se] os meios

mais capazes de acompanhar o desenrolar da ação. Sua evidência vem do fato de se fundamentar ela nas regras gerais da experiência, para ... ordenar o mais racionalmente possível, a previsão”.

Já para Brubaker (1984: 65), se entendido desta forma, o processo de racionalização “... diminui a significância causal das ações individuais...”, ainda que a sua significância moral permaneça, porque de fato tais condições de racionalidade, como também destaca Brubaker (1984), não podem ser, no limite, impostas, mas devem ser aceitas voluntariamente pelos indivíduos. Pode-se notar que o processo de racionalização, se entendido como crescente predominância de racionalidade relativa a fins como fator determinante do comportamento, em âmbito cada vez maior da vida humana e em crescente intensidade (ou, instrumentalização das relações do sujeito com o mundo externo, inclusive com outros sujeitos), conforme se depreende da conceituação weberiana, trás consigo uma expectativa de previsibilidade, de continuidade da ação. Posto um fim determinado, e considerando que os indivíduos irão agir racionalmente para alcançá-lo, há que se concluir que, em termos lógicos e ideais, têm-se uma possibilidade maior de que se possa antecipar qual será ou quais serão os comportamentos adotados, porque em tais circunstâncias a parte subjetiva da ação racional que é imprevisível do ponto de vista lógico, ou seja, seu valor ou objetivo final, não mais é considerada.

Para que tais condições ocorram de fato, pressupõe-se uma escolha de valores que antecede à ação instrumental. Esse é o âmago do paradoxo da modernidade na sociologia weberiana (Brubaker, 1984), uma vez que uma orientação de valor permanece implícita como condição para a racionalização instrumental da sociedade. A racionalização, assim, exige que se aceitem valores como calculabilidade, previsibilidade e formalismo como valores melhores ou mais apropriados à ordenação social. Desta forma, o comportamento instrumentalmente racional se assenta, nessa perspectiva, sobre valores sociais predominantes.

Toda essa construção teórica parece ter ressonância em alguns aspectos da teoria de modernização reflexiva, principalmente na vertente de Giddens (1991), quando aquele autor admite que a aparente reflexividade dos atores sociais, expressa na aceitação e confiança quanto a sistemas especialistas, esconde processos de natureza não racionais e não conscientes. A análise weberiana aponta para o possível fato de que os motivos por que os indivíduos aceitam e até contribuem ativamente para a manutenção de estruturas sociais altamente despersonalizadas estejam principalmente vinculados aos valores socialmente atrelados àquelas estruturas e que as fazem ter significado na organização da realidade do contexto de vida daqueles indivíduos. Ela sugere, bem como o fazem outros autores como Giddens (1991; 1997), Beck (1997) e Luhmann (1988), que a principal origem desse quadro – ou pelo menos algumas de suas conseqüências – não pode ser explicada por meio de pressupostos racionalistas que sugiram comportamento do tipo que seleciona as melhores alternativas, conscientemente, de modo a maximizar alcance de objetivos individuais e coletivos.

Como já destacamos, um dos aspectos essenciais desse processo social de racionalização relaciona-se ao controle da natureza física e humana como um dos valores modernos centrais. Em termos de organizações econômicas, um fenômeno bastante recente parece ser aquele descrito por Rose (1999), de ascensão de formas atuariais e estatísticas de controle ao lado – ou em substituição – de práticas disciplinares. Para aquele autor as práticas atuariais “... procuram regular níveis de desvio, não intervir ou responder a desviantes individuais... Enquanto o regime disciplinar busca alterar o comportamento e a motivação individual, o regime atuarial altera a estrutura física e social dentro da qual os indivíduos se comportam” (Rose, 1999: 236).

A lógica dessa forma de controle não é intervir diretamente no indivíduo, após a ocorrência do desvio ou de sua percepção, mas garantir formas de prevenção daquele desvio, por meio de práticas concretas de inclusão e exclusão que diminuam a probabilidade de

ocorrência de eventos ou condutas indesejáveis ou, por outro lado, aumentem a probabilidade de eventos e condutas desejáveis. Tais práticas implicam “... um tipo de cibernética de controle, em que informação a respeito do risco, o cálculo do risco, a gestão do risco e a redução do risco se tornam intrínsecas a todas as decisões” (Rose, 1999: 237). Ao mesmo tempo, esse risco se torna responsabilidade principalmente dos indivíduos sociais, sejam eles pessoas, empresas ou comunidades.

O interessante nessas observações propostas por Rose (1999) é que se pode perceber nelas uma descrição dos caminhos tomados pelo processo de radicalização da modernidade (ainda que não seja essa a perspectiva analítica principal daquele autor), num aspecto importante e central – as formas de controle – na sua face social e também organizacional. Elas coincidem com os vários aspectos já antes aqui discutidos: com o desenvolvimento da calculabilidade das relações sociais e do seu caráter crescentemente impessoal, enquanto valores centrais da modernidade (Weber, 1998), com o avanço da confiança em sistemas abstratos, descrita por Giddens (1991), e com algumas das consequências antecipadas por Beck (1997), principalmente a responsabilidade individual como um aspecto da autonomia que decorre do processo de radicalização da modernidade. É em relação a este último aspecto que Rose (1999) centra seu esforço analítico, sugerindo que essa nova tecnologia de controle “... opera através da instrumentalização de uma diferente forma de liberdade” (Rose, 1999: 237). Uma vez que, sob estratégias de governo próprias do liberalismo avançado, o trabalhador deve “... ser governado como um cidadão, como um indivíduo buscando por significado e identidade no trabalho, [mas] cujos desejos subjetivos por auto-realização devem ser subordinados às aspirações da empresa por produtividade e eficiência ...” (Rose, 1999: 244), um tipo de liberdade emerge, sendo essa liberdade de algum modo compulsória, dependendo da constante aquisição e reaquisição dos requisitos de inclusão, sob o risco (individualizado) sempre presente de exclusão.

Todo esse quadro explicativo parece revelar uma lógica sistêmico-institucional essencial para a compreensão de processos de âmbito mais limitado, que ocorrem no cotidiano das organizações. Ao mesmo tempo em que são processos amplos, eles se mostram importantes exatamente por apontarem as grandes forças sociais que exercem atualmente pressão sobre grupos e indivíduos no seu esforço de percepção, interpretação e construção da realidade de sua vida cotidiana.

Não se trata aqui de negar a natureza autônoma dos sujeitos na construção dos significados de sua vida cotidiana, mas sim de reconhecer os vários aspectos do contexto social mais amplo como fonte das tipificações importantes no processo pelo qual os indivíduos explicam e justificam sua existência (Berger e Luckmann, 1997). Nesse processo de institucionalização, os indivíduos tendem a legitimar aquele estado de coisas, na medida em que o percebem como objetivo e exterior, como condição que se impõe sobre suas vidas, e passam a agir cada vez mais em conformidade a tal estado não por qualquer força de fato inescapável, mas por vê-lo como a forma coerente de explicar sua existência e condição atual, num esforço simultâneo de reação à, tanto quanto construção da, realidade (como sugere Weick, 1969, em relação às organizações).

4. Procedimentos metodológicos.

Buscamos aqui replicar o estudo efetuado por Rossini, Crubellate e Mendes (2001), adotando uma diferente perspectiva analítica dos dados obtidos. A descrição do processo de aquisição que deu origem às circunstâncias aqui analisadas é efetuada naquele estudo (a seguir, reapresentamos alguns dos pontos mais relevantes, principalmente no que tange à imposição de novos artefatos culturais e procedimentos administrativos, caracterizando processo de racionalização administrativa).

No presente estudo optou-se por contatar a mesma agência estudada por aqueles autores, a fim de aumentar a validade dos resultados. Na agência do Banco Santander de Maringá, onde os dois estudos foram realizados, constatou-se inicialmente que restavam apenas cinco funcionários do quadro que atuava na agência no período em que ocorreu o processo de aquisição. Esses cinco funcionários foram contatados e aceitaram participar do novo estudo. Assim, no período de maio de 2001, realizou-se o total de seis entrevistas semi-estruturadas, com autorização prévia da gerência. Cinco dos funcionários entrevistados foram selecionados pelo critério de pertencimento à organização adquirida (o banco anteriormente existente), e um funcionário entrevistado foi selecionado aleatoriamente, dentre os sete outros funcionários da agência que não foram funcionários no período pré-aquisição. No total, portanto, este estudo abrangeu metade dos funcionários atuantes naquela agência no mês de maio de 2001.

Uma vez obtido o roteiro de entrevistas utilizado no estudo de Rossini, Crubellate e Mendes (2001), preparou-se novo roteiro para a coleta dos dados. Algumas questões foram utilizadas de modo semelhante, algumas foram adaptadas e outras foram acrescentadas. As entrevistas foram realizadas por uma auxiliar de pesquisa, que foi instruída pessoalmente pelo autor sob o modo de contato com os funcionários e o procedimento de realização das entrevistas. Contatos telefônicos foram mantidos continuamente, durante o mês de realização da coleta de dados, entre o autor e a auxiliar de pesquisa. Ressalta-se que a auxiliar de pesquisa já possuía experiência prévia em coleta de dados por meio de entrevistas para a realização de estudos acadêmicos.

As entrevistas foram gravadas e depois transcritas pela auxiliar de pesquisa e remetidas para o autor, que realizou sua análise através de técnicas de análise de conteúdo. Na transcrição de trechos das entrevistas, adotou-se alguns procedimentos para dar anonimato aos funcionários e também para tornar mais clara a leitura e o entendimento do discurso. Esses procedimentos são, certamente, limitantes da análise porque há sempre o risco de que alterem parcialmente o sentido original pretendido pelo entrevistado. Esse risco é minimizado, contudo, pelo fato de que a pessoa que realizou as entrevistas fez anotações em diário de campo sobre reações de cada um dos entrevistados, como alterações de tom de voz, comportamentos adotados durante a entrevista, e outros. Esses apontamentos foram bastante úteis para a análise posteriormente realizada. Durante a análise, o autor manteve contato constante com a auxiliar de pesquisa, a fim de sanar dúvidas e receber informações a respeito daqueles aspectos não contidos nas entrevistas transcritas.

5. O Caso em Análise.

A agência sob estudo pertencia, até 1998, a um tradicional banco brasileiro, de administração predominantemente. Em julho de 1998 deu-se a sua aquisição por um grupo europeu que já no primeiro mês implantou forte intervenção no modo de operação do banco adquirido, intervenção que foi desde as operações de trabalho até aspectos mais concretos, como a mudança dos artefatos que traziam a logomarca do banco anterior. Essas mudanças efetuadas de forma brusca revelaram-se como uma profunda intervenção cultural promovida pelo novo grupo proprietário sobre o banco então recém adquirido, o que não passou despercebido pelos funcionários, como revela a descrição efetuada por Rossini, Crubellate e Mendes (1999).

No momento em que se realizou o estudo de Rossini, Crubellate e Mendes (2001), a agência ainda estava no processo de pós-aquisição; já quando foram coletados os dados para o presente estudo (maio de 2001) o processo estava concluído. Naquele primeiro momento, os principais aspectos culturais identificados em relação aos funcionários e gerentes da agência já demonstravam baixo grau de resistência à intervenção promovida pelo grupo adquirente (Rossini, Crubellate e Mendes, 2001), o que causou certa estranheza por parte daqueles

autores. Os valores e crenças identificados entre os funcionários daquela agência foram, naquele estudo:

- 1) Entre os gerentes: profissionalismo, mudança, comprometimento com a organização, reconhecimento profissional, e as crenças de que a pressão sobre os funcionários faz parte do processo de aquisição, de que a mudança é a tônica do mercado financeiro e de que demissão é um processo natural na aquisição.
- 2) Entre os demais funcionários: profissionalismo, segurança, integração entre os funcionários, flexibilidade, equidade no tratamento, e as crenças de que a demissão é um processo natural da aquisição, de que demissão faz parte da evolução tecnológica e de que auto-atendimento é solução dos problemas operacionais.

O conjunto das informações obtidas com os dados coletados naquele primeiro estudo apontava que o processo de mudança radical que o grupo adquirente implementava era favorecido, por assim dizer, pela combinação entre visão pessimista quanto ao processo e entendimento de que suas conseqüências, conforme já se apresentavam então (demissão principalmente), eram de alguma forma naturais e inescapáveis no contexto de trabalho daqueles indivíduos. Os dados e as análises desenvolvidas neste estudo reforçam aquelas impressões e dão margem a outras interpretações, principalmente em relação às teorias da modernidade que utilizamos como fonte teórica para interpretação do caso e em decorrência do referencial epistemológico aqui adotado.

6. “Acostumando-se com a tortura”: cultura, controle e contradições. Dados de uma agência bancária.

Neste levantamento de dados efetuado no presente estudo, os principais valores culturais percebidos entre os funcionários da agência em estudo foram profissionalismo e imparcialidade, que emergem no discurso daqueles funcionários quando eles analisam aspectos do relacionamento do Banco para com seus servidores e em comparação com os antigos padrões de relacionamento existentes antes da aquisição.

Além destes valores, observou-se que aqueles funcionários demonstram otimismo quanto ao futuro, refletido claramente na sua crença de que “o futuro será melhor” para aqueles que permanecerem trabalhando no banco e confiarem em seu próprio trabalho e no esforço conjunto para a construção de um futuro comum. Todos estes aspectos não indicam significativa diferença em relação àqueles aspectos culturais evidenciados no momento imediatamente posterior à aquisição, e retratados no estudo de Rossini, Crubellate e Mendes (2001). Entretanto, os aspectos culturais revelados pelo presente estudo se apresentam em meio a contradições e justificativas das condições de trabalho agora existentes na agência, que sugerem um padrão cultural diferenciado e que se manifesta através de uma postura formal externalizada em conformidade talvez com as expectativas e exigência da organização, e de manifestações não-formais que são talvez fruto das contradições vivenciadas pelos próprios funcionários e de sua não integração completa em relação aos padrões culturais exigidos pela organização.

A análise mais específica das respostas oferecidas pelos entrevistados vai evidenciar essas contradições e o aumento da diferenciação cultural que ocorre entre os padrões impostos e os padrões previamente existentes, e mesmo certa fragmentação, no sentido de que algumas contradições vão se manifestar mesmo individualmente.

Em relação ao profissionalismo e imparcialidade enquanto valores, um dos entrevistados afirmou:

“O antigo banco dava muito mais valor aos funcionários antigos ... a ‘prata da casa’. O novo banco não, ele não olha com relação ao tempo de serviço. Ele olha o profissional e é assim, se é um bom profissional ele tem oportunidade, se não é um bom profissional não serve para ele. O antigo banco era mais paternalista. O novo banco trabalha com maior profissionalismo.”

O tom de aprovação é perceptível no discurso daquele entrevistado quando referencia o modo de valorização profissional no novo banco, isto é, mais formal e impessoal. Em outras palavras, não é somente uma constatação do funcionário, mas há uma carga de valor positivo na análise desse novo modelo de gestão. Esse aspecto valorativo fica também evidente em outros discursos:

“[após a aquisição] exigiu-se outro comportamento do profissional do banco. Hoje você tem um comportamento mais voltado para controle, para planejamento, para você enxergar o que vai acontecer daqui a 3 meses, daqui a um ano”.

“Nesse ponto é boa essa política, porque o banco não recompensa apadrinhamentos nem rixas. Se teu caso é números, então não te mandam embora porque o diretor não gosta de você”.

A menção quanto a “números” no discurso acima se refere à valorização de um padrão meritocrático e quantitativo de avaliação dos funcionários, que é padrão vigente na gestão do novo banco. Como se percebe no discurso a seguir transcrito, isso é valorizado como um padrão razoável de controle, mas apresenta também consequências contraditórias:

“O desafio [para os funcionários] é estar sempre cumprindo as metas impostas, e isso é um ponto básico para o novo banco. Todo final de mês você tem que passar sua produção, a produção da agência, no caso. Então esse é o desafio, você estar cumprindo essas metas impostas por eles. Aquele que não cumprir a meta, com certeza é descartado”.

Portanto, concomitantemente à percepção favorável quanto aos novos aspectos da gestão, algumas insinuações e mesmo algumas declarações explícitas dos problemas decorrentes dos novos padrões de relacionamento e de trabalho se evidenciam no discurso daqueles funcionários, sugerindo que não somente aqueles valores que se percebem no seu discurso, mas também certas contradições, são aspectos culturais relevantes no atual momento da agência sob estudo. Na declaração acima transcrita, o mesmo critério meritocrático e objetivo que premia mais corretamente que o antigo critério paternalista, faz com que os funcionários possam se tornar “descartáveis”, nos termos do próprio entrevistado. Essa mesma contradição tem certamente também sua contraposição no profissionalismo como valor. Como afirma outro dos entrevistados, “... se você não acompanhar o ritmo de crescimento deles [ou seja, o crescimento da organização] você está fora”.

Ainda a esse respeito, é interessante notar uma segunda contradição entre aqueles funcionários e que de certo modo está relacionada ao conhecimento de senso-comum no que diz respeito às noções de meritocracia, burocracia e paternalismo. Por um lado, alguns entrevistados apontaram como aspectos positivos da nova gestão certa agilidade e flexibilidade, decorrentes na sua perspectiva de uma suposta desburocratização dos processos de trabalho no novo banco. Já outros funcionários, com relação àquelas mesmas questões, apontaram a perda de liberdade como resultado das novas formas de controle do trabalho agora predominantes, numa contradição que opõe a autonomia supostamente maior antes da aquisição com o rígido sistema de controle agora vigente, a simplicidade de outrora com a atual complexidade dos processos, aqueles mesmos processos que, de acordo com os próprios funcionários, são a razão do maior profissionalismo e imparcialidade no relacionamento com os funcionários, o que é por eles valorizado positivamente. As transcrições a seguir sugerem essa contradição:

“A gente fala a ‘burocracia’ ... todo o processo era bem mais lento, bem mais demorado. Então, querendo ou não, por mais que o novo processo esteja ainda sendo implantado ... agora que nós estamos nos adaptando ao sistema do novo banco, por mais que seja recente, ele ajudou bastante, pelo menos na agilidade... Eu acho que as coisas mudaram para melhor com certeza”.

“No antigo banco você tinha bastante liberdade, ... bastante autonomia para operar, tinha bastante autonomia para fazer ... A partir da aquisição, eles foram tomando conhecimento de como funcionava o banco e o sistema passou a ficar um pouco mais complexo. Com o passar do tempo as coisas têm se tornando cada vez

mais complexas. ... Para nós, nesse momento, a mudança vem trazendo muito transtorno. Essa complexidade tem prendido o gerente quase que cem por cento do seu tempo dentro da agência”

“O RH antes era tratado com uma simplicidade muito grande, agora é tudo muito complexo, tudo depende de diretoria executiva, de comitê executivo, de grandes executivos. Antes não era assim, todo mundo tinha a sua autonomia, podia influenciar no RH, agora não.

O chamado “novo sistema”, isto é, todo o conjunto de novos processos tanto de trabalho quanto de relacionamento dos funcionários para com o banco empregador, está sujeito a essas percepções contraditórias vinculadas aos valores conflitantes acima apresentados. Em termos concretos ou de circunstância objetiva, a elevação da carga de trabalho a partir da aquisição apresentou-se como elemento recorrente nos discursos, sendo importante para que se compreenda aspectos dessa contradição cultural:

“No banco antigo a gente fazia em média 8, 9 horas por dia... E hoje nós temos trabalhado 12, 13 e até 14 horas. Naquela época não se trabalhava nos finais de semana. Hoje temos trabalhado quase todo final de semana”.

“Muitas vezes você deixa seu lado pessoa de lado e tem que cumprir seu trabalho”.

“A filosofia do banco é você chegar cedo e ir embora à meia-noite ... Por conta deles você fica o dia inteiro, até a noite por aqui, indo atrás de cliente, abrindo conta. Eles são, me desculpe a palavra, tarados por negócio, eles são loucos”.

“Eu diria que em torno de 12, 14, às vezes 15 horas do nosso tempo é passado aqui dentro do banco. Isso para a minha vida pessoal tem sido difícilimo, não só para a minha, mas de todos os profissionais que têm desempenhado algumas funções chave dentro do banco e que tem ocupado a maior parte do tempo do seu dia no banco ... Saio de manhã, os filhos estão dormindo, volto, os filhos estão dormindo”.

“Eles estão valorizando mais seus profissionais, ... Eles tiram os funcionários e você tem que fazer o que dez faziam. É muito serviço para pouco funcionário”.

“Logo depois da aquisição, o novo banco já introduziu o sistema dele dentro do banco. O sistema dele o que é: administração por objetivo, acompanhamento diário de cada funcionário, que até então não tinha. ... Isso aqui é uma tortura, o ambiente é ... o telefone não pára, você é ocupado constantemente, você não fica um segundo sem ter o que fazer ... Mas a gente já acostumou com isso. Tudo é vida normal”.

As transcrições acima foram extraídas de cinco diferentes entrevistas. Nelas, como se pode perceber, uma mescla de sentimentos, desde a aprovação até a ironia do funcionário que qualifica a filosofia do novo banco, estão presentes. O último trecho parece ser o que melhor reflete os aspectos culturais hoje evidentes naquela agência: “isso aqui é uma tortura... mas essa é a vida normal”.

Dois últimos aspectos culturais podem ser identificados e também representam contradição em relação às circunstâncias hoje vividas no trabalho naquela agência, ao mesmo tempo em que já dão indicativos de como aquela circunstância, tão adversa e tão criticada pelos funcionários, pode ser ao mesmo tempo suportada e até defendida em alguns de seus aspectos.

A análise das entrevistas apontou duas crenças entre aqueles funcionários, a primeira referente à percepção de que o banco é uma construção comum, ou seja, de que a dedicação ao trabalho naquela agência terá como fruto a construção da organização, sendo esta até explicitamente apontada metaforicamente por um dos entrevistados como a casa de todos os funcionários que está sendo construída, e pela qual todos devem dar sua parcela de contribuição e de sacrifício. A segunda crença identificada é a de que, para aqueles funcionários, o futuro será melhor. Esses aspectos estão presentes nos trechos a seguir transcritos:

“Você tem que desempenhar seu cargo da melhor forma possível. Só que dentro dessa melhor forma possível, claro que nunca vai ser o que o banco espera de você. Ele sempre espera mais, se você chegar a 100 por cento, ele quer cento e vinte. Se chegar a cento e vinte, ele quer 200 por cento. Então você está sempre procurando superar suas próprias limitações (é pouco perceptível no texto escrito, mas o sentido pretendido pelo funcionário era de aprovação a essa dedicação que supera os próprios limites). Eu vejo com bons olhos meu futuro aqui”.

O mesmo entrevistado afirma logo em seguida: “Se você não acompanhar o ritmo de crescimento deles você está fora ... Nós estamos construindo um banco, e um grande banco!”

Ainda outros entrevistados:

“Pode ser que nesse momento seja um pouco dificultoso mas com certeza no futuro a gente vai colher o que está plantando agora. ... Acho que o banco cresceu muito em pouco tempo e ainda não encontrou os profissionais ideais em cada área. A partir do momento que ele encontrar ... eu acho que vai ficar bom para todos”

“É aquele negócio, para você construir uma casa, você deixa de comprar roupa nova para sua esposa, tira mais não sei o que, você faz sacrifícios para atingir um objetivo seu, e o objetivo do banco é crescer e estar num patamar que não tenha necessidade de ficar trabalhando fora de horário, essas coisas”.

Como queremos evidenciar, os aspectos culturais que se pôde observar em relação à agência sob estudo, neste segundo estudo, não são significativamente diferentes daqueles do estudo que serve de base a este (Rossini, Crubellate e Mendes, 2001). Contudo, eles se apresentam num contexto interno muito mais confuso e contraditório. Não podemos negar que essa contradição é também parte importante desses aspectos culturais, restando a tentativa de analisar o próprio significado dessa evidência de diferenciação e até fragmentação cultural e a razão por que ela aparentemente não implica problema de controle para a gestão do banco, mas principalmente é transferida para o âmbito individual enquanto problema dos próprios indivíduos, como um desafio pessoal a ser individualmente superado, para o que alguns aspectos das teorias de modernização anteriormente descritas parecem oferecer ricos subsídios interpretativos. Um terceiro aspecto dessa análise, os esforços dos entrevistados para apresentar justificações para o novo modelo de gestão do banco, é analisado a seguir.

7. O novo modelo de trabalho na perspectiva dos funcionários: “ordenando” e justificando o cotidiano.

A análise de um terceiro elemento recorrente no discurso dos funcionários da agência sob estudo, isto é, as justificativas que eles apresentam para o modelo de gestão e relacionamento entre o banco e seus funcionários, é aspecto importante para a compreensão do processo de mudança cultural implementado naquela organização e também do processo de racionalização, na perspectiva dos próprios funcionários. Se por um lado os valores e crenças evidenciados são favoráveis à aquisição, as contradições que a imposição de novos artefatos culturais e de novas formas de trabalho geraram poderiam constituir barreiras para o sucesso do modelo de gestão, o que não se observou tanto no primeiro estudo quanto neste.

De fato, o principal resultado desse contexto de mudança radical parece se dar mais em termos de fragmentação cultural (a circunstância de confusão individual quanto aos próprios valores e a validade da própria base cultural, em termos pessoais) do que em termos de oposição às novas circunstâncias. Isso se reflete no padrão de comportamento predominante, ou seja, o comportamento de justificativa mais do que de oposição. De forma quase unânime os entrevistados buscaram defender o modelo, dando caráter de “natural” aos problemas dele decorrentes, natural tanto no sentido de normal, corriqueiro, não extraordinário, quanto no sentido de inevitável. As transcrições a seguir evidenciam isso:

“Houve uma seleção bem rigorosa com relação a corte de funcionários, porque o banco antigo tinha um quadro menos informatizado, e o novo banco já investiu bem mais na informatização. Até porque o próprio mercado está exigindo”.

“A pressão que o banco exerce, isso tudo são fatores que você vai ter em qualquer lugar, uns mais outros menos, ela vai existir. O mercado está bastante concorrido, qualquer segmento, hoje não é fácil, qualquer segmento é difícil”.

“Como o banco quer crescer, você trabalha até tarde, fora de horário, essas coisas todas. ... O banco precisa crescer rápido”. “Só a título de informação, eu tenho colegas em outro banco que passaram pelo mesmo processo que nós estamos passando aqui e hoje, no trabalho deles, deu dezoito horas o banco não aceita que fique ninguém dentro do banco. Desliga a tela, os computadores, e você nem tem como acessar telas para trabalhar. Então aquele banco hoje, ele não quer que você trabalhe fora do horário, já o nosso está em fase de crescimento, de fusões, essas coisas todas”.

“O banco já trabalha ... já quer crescer rápido ... O banco quer crescer rápido e ele extrapola alguns horários, ou seja, os funcionários que estão aqui, hoje, estão construindo o banco”. “... o funcionário tem que saber também, é esse comportamento que teve que mudar. Se ele não souber, ele não está apto para trabalhar num banco internacional, como o nosso banco ou em outros que exigem praticamente as mesmas coisas”

“O mundo está mudando, só que o banco pode ter adiantado isso um pouquinho, mas isso é o futuro”.

“Eu sou um número até no nome, certo! O banco hoje é um ... você tem que dar resultados. Isso não vale só para esse banco. Não adianta dizer: Esse banco é rigoroso, é sem coração. Não, isso vale para qualquer banco”.

Como se pode perceber, os elementos utilizados para justificar as novas circunstâncias são principalmente as condições de mercado, as condições de competitividade que permeariam o setor bancário e outros setores de trabalho, e mesmo supostas condições mundiais de mudança que implicariam em nova realidade para o trabalho. De qualquer modo e sem negar algum valor objetivo dessas constatações, a forma com que aqueles funcionários percebem essas novas condições, ou seja, enquanto externas, objetivas, alheias à própria organização, sugere a natureza interpretativa de sua razão principal.

Perceba-se que a noção predominante entre eles parece ser a de que nem eles, nem a organização, nem qualquer indivíduo ou grupo tem qualquer controle ou mesmo qualquer relação com as novas circunstâncias. O próprio banco é exigido pelo mercado (aqui uma entidade abstrata, desconhecida mas presente) a adotar determinados procedimentos. O mercado é, portanto, transformado em entidade divina; a organização é antropomorfizada, ela própria uma quase vítima do poder do “deus-mercado”. Tem-se aqui portanto um exemplo de como as condições sociais percebidas pelos indivíduos como condições exteriores são por eles utilizadas para organizar e explicar sua realidade cotidiana, ao mesmo tempo legitimando aquela circunstância, como sugerem Berger e Luckmann (1997). Também parece evidenciado um processo de cognição *a posteriori*, como sugere Weick (1969), circunstância na qual os sujeitos constroem significados para a sua experiência passada, retrospectivamente, buscando dar sentido às suas ações e aos eventos passados muito mais do que a ações pretendidas para o futuro.

Esse padrão de justificação baseado em determinada interpretação da realidade, conforme procuramos demonstrar, também inclui aspecto subjetivo vinculado a interesses pessoais daqueles funcionários, evidenciados em alguns discursos. Não se pode esquecer que neste momento do estudo, os funcionários entrevistados foram aqueles que, três anos após o processo de aquisição, de alguma forma “sobreviveram” ao processo e continuaram trabalhando no banco, mesmo que sob o constante risco de demissão e outros problemas anteriormente apontados, principalmente o excesso de carga de trabalho. A possibilidade de ascensão profissional e a manutenção do emprego foram os dois interesses que se pôde evidenciar, como nas transcrições a seguir:

“Oportunidades não faltam dentro do novo banco, ao passo que antes da aquisição as oportunidades eram muito pequenas, porque havia poucas agências”.

“O banco está abrindo frentes, está abrindo gerência, quer dizer o crescimento pode ser constante para gerente de negócio passar a gerente geral, gerente geral passar para diretor. Isso acontece ... num curto espaço de tempo eu posso estar pegando uma diretoria”.

“Eles retiraram vários funcionários e jogaram várias funções para uma só pessoa resolver, e ela tem que resolver, porque a gente depende ... precisa do emprego”.

Assim, tanto a interpretação socialmente construída entre aqueles funcionários quanto alguns de seus interesses podem ser apontados como um terceiro elemento na análise do padrão de resposta oferecido em relação ao processo de aquisição e imposição cultural naquela agência, justamente o elemento que parece decidir o embate entre antigos valores e normas sociais e os novos valores, artefatos, normas e processos de trabalho impostos pelo banco. De qualquer modo, parece evidenciado que aquele padrão de comportamento explica-se principalmente pela forma como os indivíduos, naquele contexto e com base em razões objetivas (suas experiências de vida e as circunstâncias enfrentadas recentemente) e subjetivas (alguns interesses), interpretaram e deram coerência a todas as mudanças que ocorreram em seu cotidiano de trabalho, em todo o período pós-aquisição. Resta por fim resgatar os aspectos institucionais apontados na revisão teórica deste artigo que explicam o condicionamento desta liberdade (os termos aqui são propositadamente paradoxais), isto é, que explicam por que aquela liberdade factual dos sujeitos em face de sua realidade social não é exercida em sua plenitude, mas restringe-se à reprodução de condições já em algum grau imbuídas de legitimidade.

8. Considerações Finais.

A análise dos aspectos culturais evidenciados neste estudo permite sugerir que os valores e crenças identificados não se apresentam como elementos desfavoráveis ao processo de aquisição, da mesma forma como já havia sido identificado no estudo de Rossini, Crubellate e Mendes (2001). Também se pode concluir que não houve significativa alteração dos aspectos culturais identificados neste segundo momento, em relação ao primeiro estudo: os aspectos culturais agora identificados coincidem em grande medida com os aspectos identificados naquele primeiro estudo, com a peculiaridade de que o grupo entrevistado nesta segunda pesquisa é menor que o da primeira e supostamente melhor selecionado de acordo com os novos critérios e valores pretendidos pelo banco, uma vez que foi composto pelos funcionários do antigo banco que permaneceram na organização. Esses funcionários representam bem aqueles indivíduos que conseguem atender os novos critérios de inclusão em condições de controle social do tipo atuarial (Rose, 1999), tanto por que atenderam e atendem ainda os critérios objetivos impostos para permanência na organização quanto por que convivem com a circunstância de renovar constante e até cotidianamente tais condições. Além de observar que tal situação é conhecida daqueles funcionários, a abordagem adotada neste estudo permitiu explorar algumas das razões que explicam sua aceitação de algum modo voluntária.

Por outro lado, este segundo estudo permitiu evidenciar aumento das contradições, a ponto de ser possível apontar fragmentação cultural. Há claramente contradições e conflitos pessoais. O fato de não ocorrer significativa oposição à mudança radical pode ser explicado pelos interesses manifestos e também pela interpretação que aqueles funcionários fazem do contexto de seu trabalho e do contexto de atuação da organização. O resultado ou a eficácia de processos de mudança parece depender, portanto, além das características objetivas próprias do modelo administrativo (diríamos, condições internas ao modelo) também - e principalmente - de condições pessoais e sociais, isto é, refletidas neste estudo nos interesses

dos funcionários e principalmente na interpretação socialmente construída por eles quanto à realidade circundante e, no que concerne aos aspectos sociais, também o quadro institucional que serve de referência e afeta sua conduta individual.

Como não parece ser muito plausível pensar que essas condições pessoais (de natureza cognitiva) e sociais são de algum modo controláveis por qualquer modelo de gestão nem que elas possam ser conscientemente planejadas e desenvolvidas, ao menos em toda sua extensão, há que se aceitar que elas se constituem limitantes de qualquer modelo de gestão que se pretende implantar. O uso do termo “limitante” tem aqui o sentido de que aquelas condições socialmente construídas representam o limite do gerenciável, não tendo portanto sentido necessariamente negativo. De fato, individualismo e naturalização da realidade, principalmente em relação às condições de trabalho, parecem ser características modernas, sendo resultado e também condição de qualquer processo de modernização industrial, como sugerem as teorias de modernidade adotadas como referencial neste artigo (Giddens, 1991; Giddens, Beck e Lash, 1997) e como parece ser crescentemente observável no contexto brasileiro a partir do final da década de 80.

Acreditamos, por fim, que as contradições ressaltadas neste estudo apontem para circunstâncias que se tornam crescentemente comuns em postos de trabalho antes tradicionais, em organizações que foram consideradas tradicionais há algumas décadas. Elas parecem ser resultado das circunstâncias nas quais se vêem envolvidos os indivíduos em organizações ‘hipermodernas’ (ou, para usarmos o termo de Giddens e de Beck, organizações radicalmente modernas), tendo que conviver com a imposição de padrões culturais alienígenas, isto é, que não são produto de sua própria convivência social com seus pares e seus grupos de convivência e referência, em períodos curtíssimos de tempo e, ao mesmo tempo, sujeitos a condições objetivas e materiais adversas, ou ao menos condições de risco disseminado.

Acreditamos que este aspecto específico das contradições observadas neste estudo aponta, de algum modo, para uma limitação da teoria fenomenológica como recurso explicativo para o quadro empírico aqui observado. Aquela teoria, ao menos na vertente de Berger e Luckmann (1997: 80), admite um papel determinante das instituições sobre a conduta humana: “As instituições, também, pelo simples fato de existirem, controlam a conduta humana...”. Esse aspecto central da teoria de institucionalização, nesta perspectiva fenomenológica, pareceu-nos não corroborado pelos dados por nós obtidos. As contradições, ainda que não constituindo o aspecto cultural principal naquela agência, apresentou-se como importante o suficiente para sugerir que os indivíduos ainda guardam uma certa autonomia em relação aos padrões institucionais que observam como a realidade de seu contexto. A responsividade dos indivíduos a seu ambiente, portanto, parece guardar ainda um certo grau de distintividade, talvez por que aqueles padrões ainda não estejam completamente institucionalizados (explicação plausível e coerente com a teoria fenomenológica) ou, talvez, porque de algum modo os sistemas psíquicos, como todo sistema, sempre guardam algum grau de autonomia como necessária à continuidade de sua existência (Luhmann, 1995). Explorar esse aspecto está além das intenções deste artigo.

Mais uma vez chamamos a atenção para o fato de que estamos lidando, no escopo deste estudo, com um pequeno grupo de indivíduos que trabalha em uma grande organização internacionalizada, fato que por si só, há alguns anos, poderia sugerir situação de relativa segurança e de ótimas perspectivas quanto ao futuro (o que talvez se reflita nas crenças daqueles indivíduos conforme foram identificadas neste estudo, mas que se contradiz por suas condições reais de trabalho e também pela condição daqueles que foram demitidos após a aquisição). Mais do que isso, esse pequeno grupo de funcionários corresponde ao grupo daqueles que permaneceram na organização após os ajustes promovidos no período pós-aquisição, ou seja, em algum sentido eles foram bem-sucedidos – em um termo que parece apropriado aqui, são os “vencedores da reflexividade” neste caso específico (conforme Lash,

1997). Resta perguntar ironicamente, como sugere Scott Lash, como estarão os “perdedores da reflexividade”, o batalhão daqueles que não foram considerados – neste caso e em inúmeros outros – aptos para o sistema (o termo tão insistentemente usado pelos funcionários do banco sob estudo). Resta perguntar também quem fará parte de qual grupo e se isso fará grande diferença no futuro próximo, uma vez que a crescente institucionalização das condições de modernidade radical permite antecipar que mesmo aqueles excluídos do sistema estarão – se já não estão – assumindo exclusivamente para si a culpa de sua situação e a responsabilidade por supera-la, mesmo sem que lhes sejam dadas as condições objetivas para tanto.

9. Referências Bibliográficas.

- ALLAIRE, Y.; FIRSIROTY, M. (1984). Theories of organizational culture. **Organization Studies**, 15 (3), p. 193-226.
- ANBURGEY, T.; KELLY, D.; BARNETT, W. (1993). Resetting the clock: the dynamics of organizational change and failure. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, p. 51-73.
- BECK, U. (1997). A reinvenção da política: rumo a uma teoria da modernização reflexiva. In: GIDDENS, A.; BECK, U.; LASH, S. **Modernização reflexiva**. São Paulo: Editora Unesp.
- BECK, U. (1999). **World Risk Society**. Cambridge: Polity Press.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. (1997). **A construção social da realidade**. 14. ed. Petrópolis: Vozes.
- BRUBAKER, R. (1984). **The limits of rationality**. London: Routledge.
- FREUND, J. (2000). **Sociologia de Max Weber**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- GAGLIARDI, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. **Organization Studies**, v. 7, p. 117-134.
- GEERTZ, C (1989). **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC.
- GIDDENS, A. (1991). **As consequências da modernidade**. São Paulo: Unesp.
- GIDDENS, A.; BECK, U.; LASH, S (1997). **Modernização reflexiva**. São Paulo: Editora Unesp
- LARAIA, R. (1986). **Cultura – um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- LASH, S. (1997). A reflexividade e seus duplos. IN: GIDDENS, A.; BECK, U.; LASH, S. **Modernização reflexiva**. São Paulo: Editora Unesp.
- LUHMANN, N. (1988). Familiarity, confidence, trust: problems and alternatives. In: GAMBETTA, D. (ed.). **Trust: making and breaking cooperative relations**. New York: Basil Blackwell.
- LUHMANN, N. **Social systems**. Stanford: Stanford University Press, 1995.
- MARTIN, J. (1992). **Cultures in organizations**. Oxford: Oxford University Press.
- NADLER, D.; TUSHMAN, M. (1990). Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change. **California Management Review**.
- ROSE, N. (1999). **Powers of freedom**. Cambridge: Cambridge University Press.
- ROSSINI, A.; CRUBELLATE, J.; MENDES, A. (2001). Reação cultural à aquisição: estudo do caso Santander/Noroeste. **Revista de Administração Contemporânea**, 5 (1), p. 145-164.
- SCHUTZ, A. (1979). **Fenomenologia e relações sociais**. Rio de Janeiro: Zahar.
- SMIRCICH, L (1983). Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28 (3), p. 339-358.

- WEBER, M. (1996). **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira.
- WEBER, M. (1998). **Economia e sociedade**. Brasília: Editora da UnB.
- WEBER, M. (1982). **Ensaio de sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- WEICK, K. (1969). **The social psychology of organizing**. Reading: Addison-Wesley.