

VALORES DO LIVRE MERCADO E SEUS IMPACTOS NO TRABALHO GERENCIAL: O CASO TELEMAR-MINAS

FREE MARKET VALUES AND IMPACTS ON MANAGERIAL WORK: THE TELEMAR-MINAS CASE

TALITA RIBEIRO DA LUZ

RESUMO

O cenário de globalização induziu a grandes transformações nas práticas do comércio internacional e exigiu dos países e das organizações mudanças e ajustes em face da competição que se instalou. O artigo examina a lógica que sustenta tais transformações, identificando os valores que o modelo de Livre Mercado impõe aos países e às empresas. Tais valores são veiculados do nível dos organismos internacionais até o das empresas, passando pelos governos dos países que integram o mundo globalizado. O discurso hegemônico do Livre Mercado permeia as relações interpessoais nas organizações, desconstruindo os antigos perfis gerenciais e inventando novos perfis. Os gestores o incorporam, compondo um novo papel por meio de bricolagens. O trabalho resulta de uma pesquisa realizada na Telemar-Minas entre 1998 e 2000, que examinou os valores internalizados pelos gestores a partir da privatização e das transformações organizacionais que ocorreram na empresa, expressos primordialmente por meio dos discursos sobre competição.

Palavras-chave: livre mercado, valores, competição, privatização, Telemar-Minas.

ABSTRACT

This article focus on the values disseminated through neoliberal thought, showing how Ceos and managers of Telemar-Minas have internalized them after the privatization e transformation, which occurred on the organization. It examines the logic that supports such transformation, identifying the values that the Free Market model imposes to countries and to enterprises. Such values pass from the level of international organizations to the level of the enterprises, passing also through the government

level of the countries that compose the globalized world. The hegemonic discourse of the Free Market pervades interpersonal relationships on organizations, deconstructing old managerial profiles and inventing new ones. Managers incorporate this discourse, composing a new managerial role by means of *bricolage*. This work is the outcome of a research conducted on Telemar-Minas, a telecommunications company in Minas Gerais State, between 1998-2000, which examined the values internalized by Ceos and managers after the privatization and organizational transformations. These values were expressed through discourses about competition.

Key words: free market, values, competition, privatization, Telemar-Minas.

INTRODUÇÃO

O ambiente econômico, social e político dos anos oitenta foi dramaticamente transformado pelo processo de globalização econômica. As facilidades de comunicação incrementam o comércio internacional; as empresas transnacionais se fortalecem, competem entre si e criam parcerias, num movimento de cooperação envolvendo umas às outras, seus fornecedores e competidores, muitas vezes motivadas por ameaças comuns.

Em decorrência, as mudanças tecnológicas, associadas à exaustão do sistema de produção em massa, refletiram-se diretamente nas formas e processos de trabalho, viabilizando novos tipos de produtos e serviços e demandando transformações organizacionais para enfrentar os desafios da competição, conforme demonstra CASTELLS (1999).

Para competir no mundo globalizado as organizações passaram a demandar de seus empregados uma grande plasticidade, capacidade de inovação, habilidades para resolver problemas complexos e inusitados, além de qualidades pessoais, habilidades sociais e alto nível de comprometimento com os valores da organização. As pessoas passaram a ser consideradas capital

intangível das empresas, devendo seu perfil estar afinado com as competências e as estratégias que as organizações selecionam para competir no mercado.

Neste cenário, o discurso da competição marca profundamente sua presença nas organizações e nos países. É produzido, interpretado e difundido, no nível dos organismos internacionais, pelos agentes do governo dos países desenvolvidos, por economistas e acadêmicos, pela mídia especializada e por outros agentes; é reinterpretado e recriado, no nível dos governos dos demais países e das organizações, por seus gestores, influenciando todos os aspectos da vida econômica e insinuando-se nas várias áreas da vida em sociedade.

Com o objetivo de identificar como os gestores incorporam os valores propulsores da competição, subjacentes aos discursos do Livre Mercado, foi realizada uma pesquisa qualitativa na Telemar-Minas, no período de 1998 a 2000. A escolha dessa organização se deve ao fato de ter a mesma passado por processo de privatização que transformou profundamente sua cultura e valores, em decorrência da competição que se instalou no setor de telecomunicações, até então, monopólio estatal. Tal processo ensejou a oportunidade para a introdução de novos valores compatíveis com a ideologia neoliberal e com o discurso do Livre Mercado. Para a análise e interpretação dos dados da pesquisa foi realizada análise de conteúdo, empregando-se a técnica de análise temática.

Delineado o cenário de mudanças, importa analisar a lógica que sustenta o sistema produtivo - no qual se insere a competição entre os países e as organizações-, bem como as conseqüências dessa lógica para as relações sociais na sociedade ocidental contemporânea. A lógica do Livre Mercado será, entretanto, analisada como um discurso que incorpora visões, práticas e crenças de vários níveis sociais e de grupos diferenciados, não refletindo exatamente as proposições teóricas da economia neoclássica

REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Carrier (1997:2) o modelo de livre mercado funda-se em alguns pressupostos, o principal dos quais é a crença de que os indivíduos são livres e, portanto, os únicos juizes de seus desejos, não devendo ser sujeitos a qualquer tipo de coerção ou constrangimentos, a não ser que os aceitem voluntariamente. Não há qualquer estrutura além do indivíduo, nenhuma ordem moral ou geral, nenhum 'público', exceto no sentido estatístico, de agregado de escolhas e de ações individuais. O segundo pressuposto é o entendimento de que os motivos que impelem as pessoas a desejarem alguma coisa são irrelevantes; o que realmente importa é o fato de que desejem algo e, portanto, devem tê-lo, desde que possam pagar. A terceira suposição é de que as pessoas são instrumentalmente racionais, isto é, procuram sempre maximizar seus ganhos, comprando pelo mais baixo preço. O modelo se inspira no comportamento de atores compradores e vendedores, sejam eles indivíduos ou organizações, cujos papéis se invertem conforme a circunstância. Tanto os compradores quanto os vendedores desejam mais por menos, o que resulta em conflito, cuja solução favorece o comprador pelo mecanismo da escolha, já que quando a exerce, seleciona entre os objetos disponibilizados pelo vendedor aqueles que satisfazem seu desejo, levando em consideração o preço.

O conjunto das escolhas feitas por compradores individuais sinaliza para os vendedores o tipo de produto que os compradores desejam comprar e a base de preço, funcionando o mercado como um mecanismo de comunicação entre consumidores e produtores. A livre escolha é moralmente sancionada, pois os compradores podem obter *racionalmente* aquilo que desejam. Os vendedores passam então a competir entre si pela preferência dos compradores, o que traz como consequência a inovação, ou seja, a oferta de novos produtos, ampliando as possibilidades de escolha do cliente, bem como a eficiência do processo, permitindo aos vendedores negociar seus produtos por um preço inferior ao praticado por seus concorrentes.

Esse modelo reflete não somente uma orientação microeconômica, mas corrobora uma tendência do pensamento anglo-saxão fundado na autonomia individual, conforme demonstra o trabalho de Brown (1997). Semelhante ao modelo econômico neoclássico, constitui um importante elemento da cultura ocidental, e os economistas adeptos dessa orientação, principalmente Hayek, Friedman e Keynes, usam tal concepção para justificar sua posição política. Além disso, supõe-se que esse modelo de mercado não seja apenas descritivo, mas também prescritivo, funcionando como um guia para a ação e o pensamento das pessoas. Trata-se de uma abstração e conseqüentemente, difere das práticas concretas e das instituições expressas por noções mais restritas, como ‘o mercado imobiliário,’ ‘o mercado de trabalho’ e vários outros, considerados distorções do Mercado, conforme a concepção dos economistas, uma vez que não são manifestações puras do fenômeno. Assim, o modelo é considerado válido em sua essência, e as críticas que se lhe fazem restringem-se à sua aplicabilidade, tendo em vista mudanças do Mercado, tanto em termos de escopo como de intensidade, como as pertinentes às esferas da vida social a que o modelo deve ser aplicado: família, trabalho, saúde, política, indústrias estratégicas, recursos naturais, e outras.

Carrier (1997) observa que, embora a noção de mercado se refira a práticas, crenças e instituições em todo o mundo, o Livre Mercado é uma concepção do mundo. Trata-se de um artefato cultural, uma construção social que se apóia em crenças, práticas e instituições encontradas na sociedade e, ao mesmo tempo as reflete. Nos níveis individual e organizacional, o modelo é utilizado para mostrar quem é vencedor e quem é perdedor, naturalmente identificando os vencedores como aqueles que seguem o modelo, são autônomos, racionais e calculistas, enquanto os perdedores são vistos como aqueles que se desviam do modelo, são dependentes e pouco racionais.

O Mercado é um discurso público, conforme observa Paulani (2005), usado entre grupos definidos mais pelas diferentes posições que ocupam na sociedade do que pelas línguas que falam. Entretanto a linguagem não é um veículo neutro, pois influencia aqueles que a usam. Os que se

expõem ao discurso são por ele moldados e aprendem os modos de pensar e de agir a ele associados; assim, a linguagem, o conhecimento e a orientação convergem. Um dos valores do discurso neoliberal é a capacidade de competir, considerada pré-requisito para a entrada e a conquista de mercados no mundo globalizado. Esse discurso integra narrativas internacionais e locais, sendo reproduzido no nível organizacional.

O discurso da competição permeia não apenas as relações internacionais, locais e organizacionais, mas também as relações interindividuais. Em cada um desses níveis o conceito de competição vai sendo construído e reconstruído à medida que as pessoas lhe atribuem significados e interpretações, compondo bricolagens por meio de associações ou colagem de diferentes pedaços, conforme afirmam Rodrigues, Carrieri e Luz. (1999). A bricolagem é como um "trabalho de costura" de práticas que fornecem soluções para um problema em situações concretas. A bricolagem pode ser entendida como uma estratégia de transformação ou de moldagem daquilo que já está em uso, pelo rearranjo de seus componentes; é uma invenção social, um exercício de improvisação. Nas organizações, os gerentes são os artífices dessa bricolagem, como "mediadores principais de ideologias elaboradas em níveis hierárquicos mais elevados e até mesmo pelos governos" (RODRIGUES, CARRIERI, LUZ, 1999).

Na década em que o fenômeno da globalização se tornou mais acentuado, a preocupação com a função gerencial, considerada como um dos meios para que as organizações pudessem continuar competindo, deu origem a uma nova configuração ou invenção do gestor. Du Gay, Salaman e Rees (1996), afirmam que a própria categoria dos gerentes é uma invenção social, uma ficção. Os autores querem dizer que certas categorias de pessoas e sua identidade são definidas em relação a atividades consideradas centrais, importantes para determinada cultura, contexto ou período histórico; portanto, o conceito que se tem de gerente varia de acordo com as concepções mais difundidas de administração e com as técnicas e práticas associadas ao modo como funcionam as organizações.

Nessa nova ordem, as organizações exigem a produção de um perfil profissional diferente para seu corpo gerencial: pessoas empreendedoras, autônomas, produtivas, autogeridas e responsáveis. É importante lembrar que, nesse discurso, a responsabilidade de assegurar tais qualificações passa a ser não mais da organização, mas dos próprios gestores, individualmente; cada qual passa a ser o gestor de sua própria carreira, o "empresário de si mesmo". Seu novo papel é construído e inventado, sendo bastante diverso do de outrora, porque o conteúdo do trabalho gerencial foi redefinido.

A questão dos valores tem recebido atenção crescente nos estudos organizacionais, em decorrência do interesse pelo tema da cultura corporativa e da responsabilidade social das empresas. Mas, recentemente, o foco tem-se dirigido para o tema do capitalismo global, personificado pelo modelo de Livre Mercado e pelos valores que sustentam sua lógica. Dunning (2003), discorrendo sobre os imperativos morais do capitalismo global, argumenta que valores como o culto à liberdade individual de ação, a criatividade, a cooperação e a compaixão precisam ser desenvolvidos e praticados, reconhecendo, entretanto, que outros como cobiça, ganância, corrupção e insensibilidade também caracterizam o capitalismo e são imperfeições que precisam ser corrigidas. Autores como Heelas (1991) e Pascale (1985) observam que as nações ocidentais vêm sofrendo uma nova era de mercado individualismo, o que as remete à crescente preocupação com valores como a autonomia, o auto-desenvolvimento e a auto-suficiência. Rose (1992:149) destaca valores como a “ competitividade, força, vigor agressividade e o impulso para obter sucesso” .

O discurso do livre mercado coloca como valor a ser cultuado pelas organizações a competitividade, resultante da racionalidade instrumental e de comportamentos pautados pela capacidade de inovação, pelo desejo de empreender, pelo desempenho de alta qualidade, competência, autoconfiança, empregabilidade e outros. Em contrapartida, as organizações devem evitar a concessão de qualquer tipo de benefício, subsídio ou proteção a pessoas, grupos e instituições, qualquer relação

de dependência, assim como qualquer tipo de regulamentação que cerceie a liberdade e a iniciativa individuais.

METODOLOGIA

Foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, tendo como estratégia o estudo de caso e como técnica de coleta de dados a entrevista semi-estruturada, aplicada aos gestores em todos os níveis da hierarquia da Telemar-Minas. Considerou-se que este tipo de pesquisa seria o mais adequado para os objetivos que se pretendia atingir porque “ênfatiza a natureza da realidade socialmente construída; o pesquisador procura respostas para questões que realçam aspectos como a criação da experiência social e interpretação dos significados que lhe são atribuídos” (LUZ, 2001: 96).

A empresa contava em 1999 com 251 (duzentos e cinquenta e um) cargos de direção e chefia. Foram realizadas 50 entrevistas, correspondendo a 20% do total dos gestores, com a finalidade de identificar, entre outras questões, os valores do Livre Mercado, presentes nos discursos dos gestores. Para análise e interpretação de dados adotou-se a análise de conteúdo, tendo como unidade de análise o ‘tema’, que por sua vez, desdobrou-se em ‘categorias’, conforme se vê no Quadro 1. Duas questões orientaram a análise: 1) Os valores do Livre Mercado propiciam a competição entre as organizações; 2) os valores, trazidos para o âmbito interno das organizações, produzem resultados indesejados e indesejáveis.

QUADRO 1

Categorias e Valores

VALORES RELATIVOS ORGANIZAÇÃO	À	Agilidade
		Sucesso
		Capacidade de mudar

VALORES RELATIVOS AO TRABALHO GERENCIAL	Criatividade
	Iniciativa
	Empreendedorismo
VALORES RELATIVOS Á COMPETIÇÃO	Empregabilidade
	Agressividade
	Racionalidade Instrumental
	Individualismo

FONTE: Dados da pesquisa

A análise dos dados revelou outros valores, além daqueles encontrados na literatura consultada. As falas dos entrevistados, selecionadas neste artigo, foram consideradas as mais ilustrativas das categorias identificadas.

ESTUDO DE CASO

Este artigo resultou de uma pesquisa realizada na Telemig/Telemar-Minas, no período de 1998 a 2000, após a privatização das empresas estatais que constituíam o Sistema Telebras. A Telemig era integrante do Sistema e passou, após a privatização, a formar com outras quinze empresas o grupo Tele Norte Nordeste Leste - TNNL, mais conhecido como Telemar.

A Telemig, desde sua constituição em 1973, passou por diversos períodos de transformação, conforme Rodrigues e Child (2003), cuja cronologia e características principais estamos reproduzindo de modo sintético. Na fase inicial, de 1973 a 1978, caracterizada pelo Militarismo, a antiga empresa de telefonia de Minas Gerais foi nacionalizada, tornando-se integrante da holding Telebras. Foi dirigida e controlada por militares durante esta fase e sua missão era levar os serviços de telefonia para o interior do Estado, atingindo até as regiões mais remotas. A empresa cultuava valores como a meritocracia, o nacionalismo, o pioneirismo, com predominância das competências em engenharia. A empresa podia

ser definida como uma técnico-burocracia. Nesta fase, a cultura organizacional é representada pela metáfora da grande família feliz.

No final dos anos 70 o regime militar começou a se desintegrar; a crise do petróleo e os aumentos das taxas de juros internacionais tiveram impacto no financiamento do setor de telecomunicações por meio de empréstimos internacionais. As empresas estatais, até então consideradas eficientes, mostraram sua fragilidade diante da crise política e econômica que se instalava. O período de 1978 a 1985 foi marcado pela efervescência política dos sindicatos, que se tornaram uma força perturbadora dentro da empresa, ameaçando o poder da gerência. A reação desta foi criar uma política de “portas abertas,” com o intuito de melhorar a comunicação com os empregados. A cultura organizacional começava a modificar-se, tendo-se verificado uma redução da ênfase nos valores nacionalistas e uma maior expressão nos valores de participação e envolvimento dos funcionários.

No período de 1985 a 1990, o país assiste ao retorno da democracia. Vários planos econômicos, implantados nesta fase, fracassaram, trazendo descrédito para o modelo de desenvolvimento fomentado pelo Estado intervencionista. No final do período, idéias sobre desregulamentação, privatização e liberalização do comércio estavam permeando a ideologia política nacional. Na Telemig os gestores e funcionários vivenciaram uma fase de interferência política e de ativismo sindical. Os valores profissionais e meritocráticos, que até então prevaleciam, estavam sendo substituídos por critérios políticos, mas “as lealdades estavam divididas entre o velho estilo de administração, baseado na engenharia, na burocracia e na meritocracia, e os que pertenciam ao grupo dos recém-empossados.” As metáforas que revelam esta fase são a das “portas abertas” e também da família.

No período de 1990 a 1995, de Transição da Hierarquia para o Mercado, a crise econômica e política, associada a acusações de corrupção no governo, culminou com a destituição do presidente

Collor. O novo governo introduziu uma política econômica ortodoxa, pavimentando o caminho para a abertura da economia. Deu-se nova ênfase ao processo de privatização de empresas estatais, que havia iniciado no governo anterior. No plano da empresa foram feitas mudanças significativas: o foco mudou de empresa de engenharia de telecomunicações para provisão de serviços. Para dar suporte a essas mudanças investiu-se fortemente em treinamento, tendo alguns cursos o objetivo de promover mudança cultural e qualidade de vida. Segundo Carrieri (2001) a alta administração da empresa começa a introduzir no seu discurso o vocábulo “*mercado*”, visando a impulsionar as transformações desejadas de modo a criar vínculos com o mundo dos negócios. O *mercado* é também personificado pelos clientes e pouco a pouco o vocábulo foi incorporado às falas dos funcionários e gerentes da empresa. Enfatizou-se a necessidade de mudar para uma organização mais dinâmica e os gestores passaram a incorporar os valores da criatividade, da flexibilidade, da motivação, da lucratividade e da agilidade.

A fase seguinte, de 1995 a 1998, compreendeu a Pré-Privatização, que segundo Rodrigues e Child (2003 a), representou a adoção das idéias neoliberais de desenvolvimento e a inserção do país no movimento de globalização econômica. Assistiu-se nesse período ao enfraquecimento do movimento sindical, em parte devido à redução dos empregos formais e à escalada da informalidade. Nesse contexto, preservar os empregos e garantir os direitos conquistados tornou-se mais imperioso do que conquistar novos direitos ou exercer proselitismo político. A expectativa de privatização fez com que a direção da Telemig se antecipasse ao processo, preparando o quadro de gestores e de funcionários para as mudanças que adviriam. Foram adotadas novas tecnologias e práticas de gestão como reengenharia, qualidade total e programa de demissões voluntárias. Alterou-se a estrutura organizacional separando-se as áreas de engenharia e de operações das áreas de negócios; criou-se também um departamento de *marketing*. Foram ainda implementados programas de desenvolvimento e de capacitação de pessoas, tendo sido montada uma estrutura de treinamento bastante sofisticada. Além disso, a empresa adotou um programa de terceirização de atividades. Carrieri (2001) observa que o embate entre racionalidade

burocrática e racionalidade econômica vai aumentando até que ocorra a privatização e que a última substitua a primeira, inclusive no plano simbólico.

O período compreendido entre 1998 e 2000 foi marcado por nova fase no setor de telecomunicações. Em junho de 1998 a Telemig foi privatizada, passando a ser controlada juntamente com outras quinze operadoras pela Tele Norte Nordeste Leste Participações S.A. A *holding* iniciou um processo de transformação da Telemig, com a redução do quadro de pessoal e a padronização tecnológica, a consolidação das centrais de atendimento e o aumento da eficácia na gestão de compras e estoques. Todos os processos operacionais foram direcionados para o atendimento aos clientes, ao passo que 37% das atividades da empresa foram terceirizadas. O discurso da empregabilidade foi introduzido e a Telemar implantou um programa de desligamento voluntário.

A identidade da antiga Telemig foi mudada, assim como sua cultura. Agora a ênfase é a maximização de valor para o acionista; custos e finanças sofrem controle estrito. Novas formas de relacionamento com o mercado tiveram que ser aprendidas, pois a privatização introduziu um novo e importante fator até então desconhecido no setor de telecomunicações: a competição entre empresas por espaço no mercado, além de representar a perda de autonomia decisória e de gestão. A agilidade passou a ser enfatizada, pois ela podia significar a obtenção de vantagem sobre os concorrentes; do mesmo modo, a agressividade, a iniciativa, a capacidade de empreender, a autoconfiança, bem como a flexibilidade eram valores que se tentou introduzir ou reforçar na prática dos gestores, pois telecomunicações é um negócio de âmbito global e a competição também seria travada nesse nível.

Em suma, a cultura que se introduziu na Telemar apresentava uma ênfase crescente em preços, em criação de valor para o acionista e em parâmetros competitivos. As metáforas representativas da cultura organizacional nesse período são um cavalo solto, disputando o pasto com outros animais, em contraposição à situação anterior, em que o cavalo estava confinado (significando as amarras impostas

às empresas estatais), requerendo cuidados (do Estado, da sociedade); há ainda a metáfora do dinossauro que virou ave e voa com grande flexibilidade. No Quadro 2 encontram-se representadas as diversas fases da Telemig e as características de sua cultura.

QUADRO 2

Fases de Evolução da Telemig

Militarismo 1973-1978	Ênfase na engenharia, meritocracia, nacionalismo e pioneirismo
Transição para a democracia 1978-1985	Redução da ênfase no nacionalismo, crescimento da ênfase no envolvimento do funcionário.
Democracia 1985-1990	Estilo gerencial mais aberto interna e externamente.
Transição de hierarquia para mercado 1990-1995	Renovação completa.
Pré-Privatização 1995-1998	Mistura entre disciplina de negócios mais dura e resistência à mudança.
Pós-Privatização 1998-2000	Ênfase crescente em preços e parâmetros competitivos.

Fonte: Rodrigues & Child (2003: 43-45)

TELEMAR-MINAS E OS VALORES DO LIVRE MERCADO

A análise dos dados coletados revelou que os antigos valores da Telemig foram substituídos por valores neoliberais, que privilegiam as relações de mercado, entre os quais ressalta a racionalidade instrumental. Os gestores, ao tomarem decisões, procuram, em primeiro lugar, maximizar os ganhos da organização; o cálculo econômico sempre dirige as deliberações e comportamentos e os colaboradores da empresa preocupam-se em atingir metas financeiras e em gerar riqueza para os acionistas.

- Racionalidade Instrumental

“Agora o Conselho olha um negócio chamado ebtida, você conhece um negócio chamado ebtida? [...] É *income before taxes, interests, depreciation and amortization*. Isto é, lucro antes de juros, de impostos, de amortizações e depreciação. É aquilo que a empresa gera de riqueza... Está certo. Depois desse resultado você vem com a depreciação, com os impostos, e chega no lucro líquido. Então, primeiro, o que o acionista, o que o mercado financeiro olha hoje é isso, a capacidade de geração de riqueza de uma empresa” (Diretor 1).

- Sucesso

O sucesso é outro valor que se incute nas pessoas. Os indivíduos, para terem sua identidade reconhecida, precisam ser bem sucedidos, estão “condenados a vencer”, como dizem PAGÈS et al. (1987: 135). Para alguém ser reconhecido, é necessário que atinja e ultrapasse as metas estabelecidas, aceite as regras do jogo, reproduza o discurso ideológico. “A partir do momento em que a carreira se torna o investimento principal do indivíduo, o móvel principal da existência, o valor pessoal é reduzido à competência profissional que lhe serve de código único”. O culto ao sucesso está bem claro nas declarações de um dos diretores:

“... A comemoração era pelo resultado de vendas, de receita que a empresa está dando, de oportunidades. Os profissionais diziam assim: ‘poxa, eu sou capaz, eu consegui!’ Sabe, depoimentos nesse sentido são muito gratificantes. Então os vencedores estão muito satisfeitos. Aqueles que não conseguiram acompanhar o ritmo da empresas têm um pouco de sentimento de perda, ou de mudança, uma coisa negativa” (Diretora 2).

“Eu acho que você não pode se acomodar. Tem que estar sempre buscando melhorar, aprender, disputar, vencer... principalmente isso” (Supervisor 13). Aos que não conseguem vencer, resta a angústia da perda e o consolo de sentirem que não é a organização que os rejeita e os pressiona, mas,

sim, o sistema, a concorrência. A causa de seu problema pode ser, assim, atribuída ao ambiente externo.

- Capacidade de mudar

A capacidade de mudar é também um valor que o livre mercado incute nas pessoas; mais do que inevitável, a mudança é vista como desejável, porque a capacidade de mudar pode trazer consigo o desafio à criatividade, a inovação tão necessária ao mercado. Alguns gestores expressam bem esta idéia:

“Nós estamos sendo preparados até hoje... cada dia que passa você vê mais mudança; você vê que a mudança é eterna... ela não acontece hoje... amanhã é outra mudança... e a Telemar, a Tele Norte-Leste Participações exigem isso, têm desafios, metas a cumprir, rigorosas e bem desafiadoras” (Gerente 10).

- Empregabilidade

A capacidade de manter-se empregável foi introduzida no discurso dos gestores antes mesmo da privatização e serviu também para justificar as demissões que ocorreram na empresa: as pessoas precisam ser responsáveis pela sua empregabilidade; o seu empenho em auto-desenvolvimento é a única garantia de sobrevivência no cenário competitivo.

“A questão da empregabilidade é um discurso que a gente vem fazendo desde antes da privatização: que a sociedade não garante mais empregos, que as pessoas têm uma responsabilidade pessoal com sua empregabilidade. [...] Se você não acompanha as mudanças, você não sobrevive, não é verdade?” (Diretor1).

Mas o nível de insegurança se mostrou elevado entre os gestores:

“... eu acho que o aprendizado muito grande que a gente tem é que agora não existe mais segurança no emprego, não existe mais aquela coisa, agora existe é muita competição, não é,

quem quiser se estabelecer tem que correr atrás, tem que procurar se desenvolver...”

(Coordenador 13)

- Agressividade

A competição infunde nas pessoas valores masculinos, que se expressam no impulso para a agressividade. Essa agressividade é um componente essencial para a prática daqueles que competem no mercado. A agressividade pressupõe, por sua vez, que o gestor tenha autoconfiança.

“... nós aprendemos que o mundo é feito de competição, o mundo é feito de mercado, o mundo é feito de disputa e que cada um por si, e a empresa como um todo, tem que estar *up-to date* em todas as áreas. Quer dizer, você tem que buscar crescimento, desenvolvimento, buscar melhoria, matar a unhão todo dia mesmo” (Diretor 3).

Cada um por si, todos têm que ser agressivos, o mercado exige a competição, embora a empresa deva estar coesa.

- Iniciativa

A iniciativa é outro valor que acompanha a capacidade de empreender e a agressividade, dando respaldo à competição que se vivencia no livre mercado. O mercado exige iniciativa das pessoas, ou seja, capacidade de trabalhar sem imposição de autoridade, orientada apenas por objetivos e metas a alcançar. “... quem tem conhecimento, quem corre atrás, quem tem iniciativa própria está tranquilo. Não está tranquilo só aqui, porque sabe que, em qualquer empresa, vai ser a mesma coisa, não tem medo, entendeu?” (Supervisor 8)

- Criatividade

Um dos valores que o Livre Mercado incute nas pessoas é o da necessidade constante de inovação, que precisa ser incentivada para manter o interesse dos compradores em adquirir novos produtos e serviços. Dessa forma, o Mercado se mantém funcionando e todos lucram com isto. No ambiente de

competição acirrada a inovação é condição de sobrevivência das empresas, portanto, os discursos do Livre Mercado procuram cultivar o desenvolvimento da criatividade entre as pessoas:

“(O gerente) ele tem que estar sempre inquieto, sempre à procura de novos desafios, de novos métodos de gestão, de experiências de gestão, e não é à toa que vários autores americanos têm ganhado dinheiro com isso, porque realmente nós temos que estar sempre inovando na nossa forma de gerir as empresas...” (Gerente 8).

- Agilidade

O Livre Mercado requer ainda que as pessoas tenham agilidade, que tomem decisões sob a pressão do tempo, que implementem ações rapidamente. A agilidade na decisão e na ação pode representar a obtenção de vantagem competitiva sobre os concorrentes. Este valor se expressa na metáfora utilizada pelo gerente:

“... eu acho que a grande dificuldade que nós temos hoje para alavancar esta empresa é adaptar funcionário privado. Você tem uma gestão muito forte de orçamento, tem que ter uma agilidade muito grande; o papel não pode parar na mesa, as pessoas não podem pensar que podem deixar para fazer amanhã... a gente usa a imagem aqui: tem que trocar a roda do carro com ele andando” (Gerente 11).

- Capacidade de empreender

A capacidade de empreender é outro valor que o Mercado procura disseminar e este valor é associado à nova política da empregabilidade. A rotatividade do quadro de pessoal é do interesse das empresas, que estão sempre à procura de ‘colaboradores’ que apresentem competências cada vez mais sofisticadas. Assim, contar com homens e mulheres empreendedores na empresa significa que as competências centrais da organização vêm sendo desenvolvidas e se expressam na sua capacidade de competição. “... existe o interesse da empresa em ter aqui homens e agentes de negócio, empreendedores, enfim, e a

empresa nos dá condições para isso, porque ela já está se preparando para a competição. Ela já está vivendo a competição” (Diretor 5).

- Individualismo

A Telemig, enquanto estatal, era representada pela metáfora da ‘grande família’. Nas fases seguintes, verifica-se que a racionalidade instrumental ou econômica vai paulatinamente substituindo a racionalidade burocrática, trazendo em seu bojo valores como o individualismo, que se opõe frontalmente às relações familiares, afetivas e de apoio; é a lógica de ‘cada um para si’. O individualismo é uma característica que vai sendo introduzida na Telemar, principalmente por parte dos novos empregados que estão sendo admitidos:

“Aquele empregado novo que chega preocupado em mostrar trabalho num tempo muito rápido, para justificar sua contratação, não é? Muitas vezes, ele começa a desenvolver alguma coisa sem observar alguns padrões, [...] passando por cima de determinadas situações, desrespeitando aquela relação normal de convívio dentro da empresa, no desenvolvimento de uma atividade. Um grupo faz um trabalho, uma pessoa vai lá e põe o nome dela... Na hora de apresentar, o nome dela está lá. Você começa a perceber esse tipo de coisa... Isso é muito ruim” (Coordenador 10).

CONCLUSÕES

O Livre Mercado difunde sua ideologia e valores entre os organismos internacionais, entre os países, até atingir o nível das organizações. Seus valores vão substituindo rapidamente os valores da velha ordem econômica, baseada no Estado intervencionista e empreendedor. Os valores do mercado se imiscuem em todos os campos da vida social e impõem pautas de comportamento calcadas na racionalidade econômica.

As organizações não estão isentas de sua influência; sua alta administração, imbuída de tais valores, repassa-os aos gestores dos diversos níveis. Esses, por sua vez, compõem bricolagens que vão orientar sua ação, mas tais bricolagens são muitas vezes composições incompletas, fragmentadas e incoerentes, que expressam as interpretações dos gestores e também as contradições do modelo de Livre Mercado. No caso da organização estudada foi possível concluir que não apenas o evento, mas também a expectativa da privatização foi decisiva para a introdução do discurso e dos valores do Livre Mercado na Telemig, tanto no plano simbólico quanto no plano concreto da ação.

A incorporação desses valores compõe um novo perfil gerencial que sugere a *construção de um super-homem*, síndrome identificada por Gitahy & Fischer (1996) em pesquisa realizada em uma subsidiária de corporação multinacional que opera no país. Mas se a organização demanda muito de seus gestores, pouco oferece em retribuição. A racionalidade econômica tem enfatizado a criação de valor para os acionistas, em detrimento de outros *stakeholders*, como os empregados, os clientes e os fornecedores.

A internalização de valores do Livre Mercado também traz outras conseqüências, nem sempre desejáveis. É possível verificar pelo discurso dos gestores que o individualismo foi um dos valores incorporados, contrapondo-se aos antigos valores da cultura organizacional, expressa pela metáfora da família. E este novo valor se opõe à solidariedade grupal. Nas organizações contemporâneas, mais do que nunca, enfatiza-se o trabalho em equipes multifuncionais, as parcerias entre empresas e dentro delas, e o individualismo é deletério para esta prática. A ação organizacional pressupõe solidariedade, responsabilidade e confiança. Vários autores têm chamado a atenção para estas questões, entre eles Dunning (2003), Rodrigues e Child (2003 b), e Lane (1998).

Criatividade, iniciativa e capacidade de mudança são valores propulsores da inovação e demandam aprendizagem individual e organizacional. Mas esses valores também pressupõem um

clima de confiança mútua entre a organização e seus empregados, e são por isto mesmo incompatíveis com o discurso e a prática da empregabilidade. Se as pessoas são consideradas o ativo intangível mais precioso da organização e um recurso competitivo, este entendimento não é compatível com a empregabilidade porque um quadro de pessoal ao qual não se ofereça um mínimo de garantias não consegue obter os resultados essenciais ao alcance das metas da empresa. A instabilidade gera elevado nível de tensão nos empregados e dificulta o estabelecimento de laços de comprometimento e de identidade com a organização. O discurso da empregabilidade tem, além disso, servido como justificativa para a redução do quadro de pessoal, bem como para incentivar os empregados a se auto-desenvolverem sem esperar a contrapartida da organização.

Em suma, os gestores da organização, em todos os níveis hierárquicos, têm introjetados os valores do livre mercado. Mas alguns valores precisam ser repensados no contexto do capitalismo e das organizações, pois seus efeitos têm sido indesejáveis para as relações interpessoais e organizacionais.

LIMITAÇÕES

Este artigo, embora tenha chegado a sua conclusão, foi submetido ao Eneo como trabalho em construção, uma vez que sua autora deseja ampliar e melhorar o referencial teórico. Com tal finalidade, críticas e sugestões serão bem-vindas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.

BROWN, S. L. The Free Market as Salvation from Government. In: CARRIER, J. G.(Ed.) *Meanings of the market: the free market in western culture*. Oxford: Berg, 1997.

CARRIER, J. C. Introduction. In: CARRIER, J. C. (Ed.) *Meanings of the market: the free market in western culture*. Oxford: Berg, 1997

- CARRIERI, A. P. *O Fim do “Mundo Telemig”*: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2001 (Tese de doutorado)
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. 8 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005. v. 1
- DU GAY, P.; SALAMAN, G.; REES, B. The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the ‘competent manager.’ *Journal of Management Studies*, v. 33, n. 3, p. 263-282, May 1996.
- DUNNING, J. H. The Moral Imperatives of Global Capitalism: An overview. In: DUNNING, J. H. *Making Globalization Good*. Oxford: Oxford University Press, 2003
- GITAHY, L.; FISCHER, R. M. Produzindo a flexibilidade: algumas reflexões sobre as aventuras e desventuras da gerência pós-moderna. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE SOCIOLOGIA DO TRABALHO, 2, 1995, Águas de Lindóia (SP). *Comunicações apresentadas...*São Paulo: ALAST, 1996
- HEELAS, P. The Sacralization of the Self and New Age Capitalism. In: BERCROMBIE, N.; WARDE, A. (eds) *Social Change in Contemporary Britain*. Cambridge: Polity Press, 1991
- LANE, C. Introduction: Theories and Issues In Study of Trust. In :LANE, C; BACHMAN, R. (eds.) *Trust Within and Between Organizations* .New York: Oxford University Press, 1998.
- LUZ, T. R. *Telemar-Minas: competências que marcam a diferença*. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2001 (Tese de doutorado)
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987
- PASCALE, R. The Paradox of Corporate Culture: Reconciling Ourselves to Socialization. *California Management Review*, 27(2): 24-41, 1985
- PAULANI, L. *Modernidade e discurso econômico*. São Paulo: Boitempo, 2005.
- RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. Co-evolução e Transformação em Tempos de Desconstrução: um processo dinâmico de vários níveis. In: RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. P.; LUZ, T.R. (orgs.)

Tempos de Desconstrução: evolução e transformação nas empresas. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2003

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A P.; LUZ, T. R. Competição organizacional: bricolagem simbólica e seus significados para os gerentes. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – ANPAD, 22, Foz do Iguaçu (PR), 1999. *Anais...* Foz do Iguaçu (PR), ANPAD, 1999. CD-ROM.

ROSE, N. Governing the Enterprising Self. In: HELLAS, P.; MORRIS, P. (eds.) *The Values of the Enterprise Culture*. London: Routledge, 1992: 141-164.