

OS IMPACTOS DA DESESTATIZAÇÃO SOBRE AS CULTURAS ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE HISTÓRICA

Aline Pereira Sales Morel¹

Lílian Ferrugini²

Antônio Augusto Brion³

Mônica Carvalho Alves Cappelle⁴

RESUMO: Considerando que o contexto histórico é um elemento fundamental para o entendimento dos fenômenos organizacionais, esse ensaio teórico teve como objetivo apresentar uma análise histórica das principais transformações ocorridas na cultura das organizações brasileiras após o programa de desestatização do governo de Fernando Henrique Cardoso, ocorrido na década de 90. Para tanto, foi feita uma revisão bibliográfica sobre o tema, buscando estudos que relatassem os efeitos da desestatização sobre as culturas organizacionais em diferentes ambientes e espaços temporais. Percebeu-se que o choque gerado pelas acentuadas diferenças culturais existentes entre empresas privadas e estatais representou um grande desafio para organizações e indivíduos. Se, por um lado, as organizações precisaram mudar suas estratégias de gestão para se adaptar ao novo contexto, de outro, muitos atores organizacionais relutavam contra os novos padrões que estavam sendo impostos. Até que a nova ordem se restabelecesse, crises de identidade foram motivo de angústia e de discórdia. Pode-se dizer que uma das grandes contribuições que este artigo proporcionou foi uma visão mais ampla de um fenômeno exaustivamente estudado, confirmando o que muitos estudiosos defendem como a grande contribuição da perspectiva histórica aos estudos sociais.

PALAVRAS-CHAVE: Desestatização; Cultura Organizacional; Análise Histórica.

THE IMPACTS OF PRIVATIZATION ON ORGANIZATIONAL CULTURES: AN HISTORICAL ANALYSIS

ABSTRACT: Considering that the historical context is a key element for understanding the organizational phenomena, this theoretical essay aimed to present a historical analysis of the main changes in the culture of Brazilian organizations after the Fernando Henrique Cardoso government's privatization program, occurred in the 90's. To this end, a literature review on the subject was made, looking for studies that relate the effects of privatization on organizational cultures in different environments and timelines. We realized that the shock generated by the sharp cultural differences between private and state companies represented a major challenge for organizations and individuals. On the one hand, organizations had to change their management strategies to adapt to the new environment, on the other, many organizational actors were reluctant against the new standards that were being imposed. Until the new order was reestablished, identity crises were a source of anguish and discord. It can be said that one of the major contributions of this article was provided a broader view of a phenomenon extensively studied, confirming what many scholars argue as the great contribution of historical perspective to social studies.

KEYWORDS: Privatization; Organizational Culture; Historical Analysis.

1. INTRODUÇÃO

O chamado funcionalismo sociológico, dominante nos estudos organizacionais, tende a analisar os fenômenos sociais de maneira estática, ou a-histórica, o que se refletiu em uma grande quantidade de estudos empíricos com objetivo de testar hipoteticamente e comprovar a existência de características organizacionais fundamentais libertas de um contexto histórico. Este universalismo funcionalista leva ao entendimento de que a teoria das organizações contemporânea possa ser aplicada aos fenômenos organizacionais de todas as sociedades e em todos os momentos. (FERREIRA, 2010; BOOTH & ROWLINSON, 2006).

A superação dos vieses decorrentes dessa perspectiva emergiu a partir de estudiosos como Burrell e Morgan que passaram a contestar as visões funcionalistas e a propor novas formas de análise da realidade organizacional. Neste contexto, a natureza histórica e cultural das teorias e práticas organizacionais volta a ser reconhecida entre pesquisadores, por tornar possível uma visualização mais completa das práticas e, desta forma, gerar teorias mais eficazes (FERREIRA, 2010; COSTA, BARROS & MARTINS, 2010; JACQUES, 2006).

Desta forma, o diálogo entre a perspectiva histórica e o campo dos estudos organizacionais torna-se uma alternativa promissora, à medida que consideramos a incisiva influência do ambiente onde as organizações se encontram inseridas sobre a sua realidade, fazendo com que o entendimento da construção histórica desses padrões de referência ambientais se torne necessário (FERREIRA, 2010).

Neste sentido, partindo-se do pressuposto de que o contexto histórico constitui-se de um elemento fundamental para o entendimento dos fenômenos organizacionais, este ensaio teórico buscará apresentar uma análise histórica das principais transformações ocorridas na cultura das organizações brasileiras após o programa de desestatização do governo de Fernando Henrique Cardoso, ocorrido na década de 90. Para tanto, lançou-se mão de uma revisão bibliográfica sobre o tema, buscando estudos que relatassem os efeitos da desestatização sobre as culturas organizacionais em diferentes ambientes e espaços temporais. Foram selecionados onze artigos, que serviram como embasamento para a análise histórica do presente estudo.

Entende-se, considerando as possibilidades e contribuições que esta abordagem pode proporcionar e, ainda, a incipiência desse tipo de estudo no campo da teoria organizacional, que este trabalho se faça relevante ao proporcionar um novo olhar para os fenômenos organizacionais e abrir caminhos para novos estudos, contribuindo, portanto, para o avanço teórico e prático na administração.

A próxima sessão será destinada à apresentação da conjuntura política e econômica brasileira entre 1995 a 2012. Na sessão seguinte, será feita uma breve revisão sobre a temática cultura organizacional sendo, em seguida, apresentadas as principais características da cultura organizacional em empresas estatais e em empresas privadas. Na quarta sessão é discutido como as mudanças históricas podem impactar na cultura das organizações e no comportamento individual e coletivo. Na última sessão são feitas as considerações finais deste estudo.

2. CONJUNTURA POLÍTICA E ECONÔMICA BRASILEIRA ENTRE 1995 E 2012

Não é possível afirmar que a globalização seja um movimento recente, até mesmo porque há séculos já existia o comércio entre os países, porém, pode-se afirmar que este processo se intensificou no final dos anos 80 e início dos anos 90 com o fim da Guerra Fria, mostrando-se uma nova organização das relações sociais (LEME, 2005).

O Programa Nacional de Desestatização (PND) foi lançado pelo governo Collor de Melo no dia 16 de março de 1990, como parte do ajuste fiscal e reforma do Estado contidos no seu plano de estabilização econômica. Desde o governo Sarney (1985-89) as contas públicas vinham se deteriorando e prenunciavam um déficit operacional de 8% para 1990. Nesse cenário de descontrole fiscal e monetário, o Plano Collor pretendia implantar um conjunto de medidas de modo a transformar esse déficit de 8% num superávit de 2%. Para tanto, era preciso obter um ganho de 10% do PIB entre corte de despesas e aumento de receitas (MANTEGA, 2001, p.33).

Para atingir seus objetivos, Collor tomou várias medidas como o congelamento da poupança, o aumento de impostos, a demissão de funcionários públicos e a desestatização da economia. Segundo Pinheiro (2000), além da meta de equilíbrio fiscal, as privatizações também fizeram parte de um plano maior de desregulamentação e liberação do Estado brasileiro. A Lei 8.031, que criou o PND, tinha claro seus objetivos: reduzir as dívidas do governo e melhorar as finanças públicas, alterar o enfoque estratégico mediante a transferência de atividades indevidamente executadas pelo setor público para a iniciativa privada e modernizar o parque industrial brasileiro.

Ao promover a abertura do mercado nacional para entrada de produtos estrangeiros, o governo de Fernando Collor tornou-se um marco na economia brasileira. Este ideário neoliberal, que prega a não interferência do Estado na economia foi, anos mais tarde, mantido por Fernando Henrique Cardoso (FHC).

Com a economia estabilizada pelo Plano Real, implantado em 1994, alguns outros ajustes se faziam necessários para dar conta de crises endógenas que o país vivenciava. A resolução da questão fiscal e endividamento dos estados eram fundamentais para a consolidação de um programa que gerasse estabilidade de longo prazo. A alternativa encontrada pelo governo FHC foi à privatização das empresas estatais que na maioria dos casos eram deficitárias por conta do excesso de funcionários, elevados índices de imobilização do patrimônio e baixa qualidade nos serviços prestados (NETO, 2011).

Desta forma, o primeiro governo FHC foi marcado pela estabilização monetária e reformas constitucionais, além de outras ações que se misturam com estas duas prioridades, como foi o caso das privatizações, reforma do sistema financeiro e do acordo da dívida dos estados. Tornava-se claro e notório naquele momento a opção do governo Social Democrata Brasileiro pelos ideais neoliberais, ou seja, o Estado passaria ao setor privado boa parte de um imenso patrimônio acumulado ao longo de algumas décadas, era um novo modelo de relação Estado-mercado (COUTO, 2003).

A justificativa utilizada pelo Governo para a venda do patrimônio público seria a de que durante toda a década de 1980, a chamada década “perdida”, o Estado teria sido o principal responsável pela falta de recursos e a não realização de investimentos necessários para fomentar o desenvolvimento econômico. Segundo os tecnocratas do governo, a desorganização das finanças públicas representaria um entrave ao combate efetivo da inflação, remetendo o país a uma situação de agravamento na concentração de renda (POCHMANN, 2001)

A privatização acabaria sendo utilizada como um importante instrumento de ajuste fiscal e redução do endividamento externo. O patrimônio das estatais seria utilizado para abater a dívida interna, promovendo assim, uma redução nos gastos financeiros do governo e nas taxas de juros.

Neste processo de desmonte do Estado, a imprensa desempenhou um papel catalisador fundamental, através da divulgação de uma intensa campanha contra as estatais e o funcionalismo público. Tanto os grupos nacionais, como os internacionais, atuaram de forma

eficiente para derrubar as barreiras políticas, ideológicas e culturais que viessem a oferecer algum tipo de resistência à realização de políticas neoliberais. Foram veiculadas notícias de que as empresas estatais ao serem adquiridas pela iniciativa privada adquiriam uma maior eficiência, proporcionando preços mais baixos para o consumidor, bem como traria uma maior competitividade à economia brasileira no cenário internacional (SOUZA, 2005).

De fato, a desestatização redefiniu radicalmente os padrões da intervenção do Estado na esfera econômica, modificando formas já calcificadas de interação desigual entre governo e sociedade. Talvez esse seja o motivo da continuidade deste processo na política vigente, ainda que com menor intensidade. Além disso, as privatizações foram benéficas para o governo, que deixou de ser investidor e passou a ser arrecadador de impostos, e para as organizações, que obtiveram ganhos de produtividade e qualidade dos serviços. Pode-se dizer, que a população também se beneficiou com a melhoria da qualidade dos serviços prestados (CYRINO, 2002; LINS, 2000).

Por outro lado, essa transformação do Estado brasileiro, de provedor de bens e serviços a regulador, trouxe importantes desafios à administração pública no tocante à realidade brasileira, pois, embora a privatização reduza o dispêndio público, a regulação impõe custos sociais que nem sempre são facilmente percebidos. Por isso, a transparência dos governos precisa ser melhorada (REZENDE, 2001).

E as organizações alvo do processo de privatização? Será que estas também tiveram que enfrentar desafios provenientes destas transformações? Qual o impacto de um processo de desestatização sobre a cultura organizacional? Estes questionamentos serão discutidos nas sessões precedentes.

3. CULTURA ORGANIZACIONAL

As empresas não se constituem de ambientes fechados e autônomos e, por serem dependentes do meio em que se encontram inseridas, sua cultura também estará interrelacionada a ele. Neste sentido, o entendimento do impacto que as culturas nacionais exercem sobre as culturas organizacionais passa a ser um objeto de estudo relevante e atrativo para muitos estudiosos (CARVALHO, 1997).

Os estudos sobre cultura nas organizações ganharam destaque com a conquista japonesa de novos mercados. Passou-se então, a investigar as interações entre a cultura desta nação e

suas formas de gerenciamento e arranjo organizacional. Além disso, surge o interesse pela identificação do modo como os membros da organização se ligam de maneira subjetiva e emocional, em contraste com os estudos do comportamento econômico dos atores organizacionais e dos aspectos utilitários e racionais das organizações (CARRIERI, 2004; RODRIGUES, 1997).

Desde então, a cultura organizacional passou a ser entendida e caracterizada sob diferentes perspectivas. Há aqueles que reconhecem a cultura como algo interno da organização. Outros a vêem como influências de elementos externos. Há também os que consideram a cultura como uma variável dependente da organização e os que, ao contrário, defendem que ela seja uma variável independente (FLEURY, 1987).

Um dos principais debates, que ainda não encontrou consenso entre estudiosos, diz respeito à possibilidade ou não de se criar e manipular a cultura de uma organização e, através desta cultura, controlar o comportamento dos indivíduos. Para alguns, a empresa teria a capacidade de produzir sua própria “cultura”, a partir do desenvolvimento de regras, costumes, hábitos, visões e linguagens próprias, que a distingua de outras empresas – até mesmo daquelas que se encontram no mesmo ambiente cultural. A cultura seria, então, algo extrínseco aos indivíduos e, atuando sobre eles, poderia influenciar seus comportamentos e, até mesmo, se impor sobre eles (Carvalho, 1997).

Ernst (1985) defende que a cultura é um sistema de valores e crenças compartilhados que modelam o estilo de administração de uma entidade, além do comportamento cotidiano de seus atores, estendendo-se também a outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo e liderança. Desta forma, inúmeras são as variáveis que modelam a cultura organizacional e à medida que estas variáveis se alteram, a cultura passa a acompanhar tal mudança e a remodelar o comportamento dos indivíduos.

Porém, há autores que defendem o entendimento da cultura organizacional através de uma perspectiva de heterogeneidade, no qual diferentes culturas coexistem em uma mesma empresa. Assim, a cultura organizacional se constrói nas interações entre indivíduos e, portanto, não tem sua existência fora destes nem antes destes.

A cultura das organizações é fabricada por todos os atores sociais que lhe pertencem. É uma construção que não se faz por decisões autoritárias, mas sim por um jogo complexo de interações entre os grupos que compõem a empresa. São as suas subculturas que, tanto quanto as próprias organizações, asseguram o funcionamento cotidiano [...]. É claro que estas subculturas sofrem influência das pressões da organização formal do trabalho e da tecnologia utilizada. Mas elas não são determinadas por estes dois elementos. Elas dependem também dos indivíduos

que constituem os diferentes grupos de trabalho. Uma mesma organização, com uma mesma tecnologia não possui necessariamente uma mesma subcultura. As características do grupo de trabalho têm um papel fundamental na produção cultural (CARVALHO, 1997).

Considerando a perspectiva deste autor, o gerenciamento da cultura organizacional e do comportamento dos indivíduos passa a ser uma tarefa muito mais complexa e desafiadora para as organizações. Assim, gerenciar as diversidades culturais existentes na organização passa a requerer muito mais do que preocupação em controlar divergências: passa a requerer mecanismos absorventes e potencializadores das diversidades, de modo a captar as melhores práticas individuais e promover a congruência e a sinergia entre a cultura organizacional e as culturas individuais e coletivas (CARVALHO, 1997).

Da mesma forma, se em mudanças organizacionais, como processos de fusões e aquisições, uma nova cultura não pode ser diretamente imposta, pois, esta seria construída através das novas interações, o comportamento dos indivíduos passa a ter significativa importância sobre o rearranjo da cultura organizacional.

Ora, quando os agentes sociais pertencentes à determinada organização se deparam com a ocorrência de mudanças, em especial na estrutura formal, seus interesses, valores, e os padrões construídos podem ser afetados, levando a manifestações de aceitação ou de resistência às mudanças. Esse padrão de comportamento será influenciado pelo grau de alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais (FEUERSCHÜTTER, 1997).

Um estudo realizado por Ferreira, Fandiño, Segre e Nascimento (2010) demonstrou como um processo de privatização impacta na cultura de uma organização e no comportamento de seus funcionários. Os autores concluíram, corroborando Feuerschütter (1997), que mudanças organizações podem implicar tanto aceitação quanto em resistência por parte dos atores organizacionais. Além disso, descobriu-se que o comportamento de cada indivíduo será influenciado pela sua posição hierárquica e tempo de trabalho na organização, pelo ambiente externo, acesso à informação e também por variáveis culturais, como a cultura organizacional, multiculturalismo organizacional e nacionalidade do empregado.

Diante destas reflexões, sabendo que cada organização possui uma cultura própria, que será decisiva no rearranjo organizacional após um processo de mudança, questiona-se: quais foram os impactos do intenso processo de desestatização, ocorrido no governo de Fernando Henrique Cardoso, sobre a cultura das organizações alvos da mudança?

Antes de iniciar as discussões sobre as implicações deste processo, faz-se importante ressaltar as principais características, a estrutura e os traços culturais que distinguem, de maneira bastante acentuada, as empresas públicas das empresas privadas.

3.1. Organizações públicas: características, estrutura e cultura organizacional

O estado brasileiro passou por diversas mudanças desde o império até atingir seu estágio atual, que teve como marco a promulgação da constituição em 1988. Nesta ocasião, muitos direitos e garantias foram concedidos aos funcionários públicos, gerando um aumento nas despesas governamentais. “É o caso da estabilidade dos trabalhadores, da obrigatoriedade de implantação do regime jurídico na área de pessoal, que aumentou os seus direitos e garantias em organizações públicas, e da igualdade de vencimentos para cargos assemelhados, entre outros” (PIMENTA, 1998 apud PIRES & MACÊDO, 2006, p.94).

Desde então, a administração pública brasileira se caracteriza por um *modus operandi* próprio, reagindo sempre de forma lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que se processam à sua volta, tornando mais agudas e sensíveis suas distorções e deficiências (CARBONE, 1995; CASTOR & JOSÉ 1998). Nesse sentido, pode-se dizer que:

A história da administração brasileira é uma repetição monótona da luta entre duas forças: de um lado, uma burocracia formalista, ritualista, centralizadora, ineficaz e infensa às tentativas periódicas de modernização do aparelho do Estado, aliada de interesses econômicos mais retrógrados e conservadores, embora politicamente influentes; de outro, as correntes modernizantes da burocracia e seus próprios aliados políticos e empresariais. (CASTOR & JOSÉ, 1998, p.98).

Nesse sentido, enquanto a burocracia formalista busca manter seu controle social e privilégios por meio da centralização burocrática e do conservadorismo, as forças modernizantes buscam pela globalização e o liberalismo (CASTOR & JOSÉ, 1998). Esse movimento de inovação busca inserir nas organizações públicas uma cultura flexível e empreendedora, possibilitando a essas organizações serem mais eficientes, respondendo de forma mais rápida às transformações do ambiente em que estão inseridas (PIRES E MACÊDO, 2006).

Porém, algumas características, próprias das organizações públicas, tornam-se os fatores que mais dificultam as mudanças nesta esfera, por tornarem seu sistema altamente complexo. São elas: burocratismo, apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, autoritarismo, aversão ao empreendedorismo, paternalismo, obtenção de vantagens,

reformismo, isonomia salarial e falta de orientação para resultados (CARBONE, 1995; MEDICI & SILVA, 1993).

Pires (2006) e Materlane (1991) acrescentam o fato de nas entidades públicas conviverem dois corpos funcionais com características distintas: funcionários de carreira (permanentes), cujos objetivos e cultura foram formados no seio da instituição, e funcionários não-permanentes, que são compostos por administradores políticos que seguem objetivos externos e mais amplos aos da organização. Para os autores, o conflito entre eles é acirrado pela constante substituição dos trabalhadores não-permanentes a cada novo mandato, o que impede a internalização da cultura burocrática, além de prejudicar a implantação de inovações nesta esfera, pois, em muitos casos, os avanços se constituem em processos de longo prazo e requerem um tempo de desenvolvimento e aperfeiçoamento, dificilmente restringindo-se a um único mandato governamental.

As mudanças na atuação das organizações públicas, almeçadas por grande parte da sociedade, podem esbarrar em importantes obstáculos. Por isso, faz-se necessário a ação direta sobre pressupostos fundamentais da organização e sobre as relações de poder o que, por sua vez, tende a provocar fortes resistências (SARAIVA, 2002). Tal fato é elucidado por Guimarães 2000 (apud Pires e Macêdo, 2006, p.95) ao afirmar que: “no setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento, em organizações flexíveis e empreendedoras”. Esse autor ainda acrescenta que tal transformação implica em suplantando as formas habituais de administração dos recursos públicos e introduzir uma nova cultura de gestão.

Pereira (1997 apud SARAIVA & CAPELÃO, 2000) vai além e diz que a orientação para uma nova administração pública deve ser para o cidadão e para a obtenção de resultados: como estratégia, ela deve fazer uso da descentralização e do incentivo à criatividade e inovação e envolvendo, ainda, uma mudança na estratégia de gerência, que, entretanto, tem de ser posta em ação em uma estrutura administrativa reformada, cuja ênfase seja a descentralização e a delegação de autoridade.

Percebe-se, desta forma, que um dos caminhos para a superação das limitações inerentes às organizações públicas é através da abertura ao novo e à descentralização. Como será mostrado nas sessões seguintes, essas são características comuns de organizações privadas e

que fazem os processos de privatização serem tão impactantes sobre a cultura organizacional e sobre o comportamento individual e coletivo.

3.2. Organizações privadas: características, estrutura e cultura organizacional

Ao contrário das organizações públicas, que possuem como objetivo maior realizar ações voltadas para o bem estar da sociedade e para o desenvolvimento do país, as empresas privadas voltam-se, primordialmente, para o lucro, no sentido de, através das atividades desenvolvidas (geralmente, não disponibilizados pelo poder público), produzirem ganho econômico para seus proprietários e/ou acionistas (SARAIVA, 2010). Em outras palavras, as empresas privadas, no que concerne à sua gestão e planejamento estratégico, buscam a realização de atividades de produção de bens ou serviços com o objetivo de satisfazer as necessidades inexoráveis do mercado consumidor (interno e/ou externo), pautadas na finalidade imediata de maximização do lucro.

Para atender a esse mercado consumidor, cada vez mais exigente, de maneira efetiva, estas organizações procuram manter-se em constante aprimoramento de suas formas de gerenciamento, treinamento e avaliação da equipe, a fim de que esta desenvolva comportamentos congruentes com o modelo de gestão e com a cultura da organização (SARAIVA, 2010). “Socializar os empregados nos padrões básicos da cultura da empresa, de modo a recobrir as culturas profissionais e de classe, é uma das metas (não explicitadas) dessas modernas práticas de gestão” (FELURY, 1991, p.9). Geralmente, organizações privadas tendem a valorizar aspectos como inovação, variedade, qualidade e rapidez na prestação dos serviços, como forma de garantir a sua competitividade no mercado.

Pesquisa realizada por Carrieri (2002) a partir do processo de privatização ocorrido em uma empresa estatal do ramo de telecomunicações, mostra como a gestão de empresas privadas baseiam suas atividades de acordo com as regras ditadas pelo mercado, a fim de manterem seu prestígio e ganhos financeiros compensatórios. “[...] quando em junho de 1998 ocorreu a privatização, a companhia teve que aprender novas formas de relacionar-se no mercado; o foco no cliente ficou mais intenso [...]” (p. 10).

Diante das pressões sofridas por empresas privadas, por geração de lucro e primazia no mercado, as mesmas sentem a necessidade de impor normas e valores para condução do comportamento de seus colaboradores. Além disso, em ambientes competitivos, a inovação e aprimoramento contínuo também são atributos desejáveis, fazendo com que a qualificação

profissional permanente seja uma característica presente nessas organizações. Por outro lado, pessoas qualificadas tendem a mudar mais facilmente de emprego devido às atrativas ofertas feitas pela concorrência, fazendo com que essas organizações ofereçam bons salários e benefícios aos seus colaboradores (FLEURY, 1991).

Aspecto também importante que exerce influência na cultura das organizações privadas e no comportamento dos seus atores é a inexistência da estabilidade no emprego, como em empresas estatais. Assim, esses indivíduos ficam mais suscetíveis a controles rigorosos no exercício de suas funções, e tendem a se esforçar um pouco mais para garantir sua permanência no emprego. A prestação de serviços ao cliente final também costuma ser um fator distintivo destas empresas, pois, os padrões tendem a ser ditados pelos próprios clientes e pelo mercado, e controlado diretamente pela organização (CARRIERI, 2002; CRUZ, 2009).

Ainda deve-se destacar como afirma Cruz, (2009) que o processo de contratação em empresas privadas, muitas vezes, se dá por intermédio de indicações, ou seja, a contratação se define por haver algum tipo de parentesco ou amizade entre contratante e contratado. Tal fato demonstra a instabilidade existente, face ao grau de relacionamento pessoal entre os membros da organização, o que muitas das vezes designa um comportamento de desconfiança e medo, causando desconforto nas relações sociais.

Como se observa, diversas características distingue organizações públicas e privadas, fazendo com que traços culturais e de comportamento sejam bastante divergentes. Mudanças na estrutura formal de muitas organizações, como no processo de desestatização da década de 90, causaram impacto sobre a cultura organizacional e sobre o comportamento dos indivíduos por chocarem, muitas vezes, de forma bastante agressiva, culturas distintas e, às vezes, até polarizadas. Neste sentido, a próxima seção buscará identificar e relacionar as mudanças ocorridas na cultura das organizações que sofreram tal processo e o impacto dessas mudanças sobre o comportamento de seus atores.

4. PRIVATIZAÇÃO E MUDANÇA CULTURAL: O CASO DAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS APÓS A DÉCADA DE 90

A década de 90 no Brasil foi marcada por expressivas mudanças na esfera política, econômica, social e cultural. O intenso processo de privatização das empresas públicas

ocorrido neste período fez emergirem novos formatos organizacionais e impactou diretamente sobre cultura das organizações alvo da mudança e sobre os atores organizacionais.

O comportamento individual, antes adaptado à comodidade das empresas estatais, passou a ser direcionado por fatores como comprometimento e eficácia nas operações. As relações entre os dirigentes e dirigidos passam a ser mais operacionais e objetivas, mas, com metas rigorosas a serem atingidas. Também é preciso destacar o intenso processo de competição entre os membros da organização, como consequência da extinta estabilidade do cargo público (FEUERSCHUTTER, 1997).

No estudo feito por Ferreira et al. (2010), o principal aspecto mencionado pelos colaboradores da empresa privatizada foram as mudanças no ambiente de trabalho. Mecanismos de redesenho organizacional para redução da mão-de-obra e corte de custos foram os mais questionados pelos entrevistadores. Além disso, a implantação de estratégias para a inserção de novos valores e de uma nova cultura organizacional e o sentimento de insegurança no ambiente de trabalho, foram motivos de discórdia e descontentamento para os funcionários.

Estes resultados corroboram as reflexões feitas por Feuerschütter (1997) sobre as possíveis reações individuais aos processos de mudança. Observa-se, neste caso, como o processo de mudança não foi adequadamente gerenciado, resultando em atitudes negativas por parte dos atores organizacionais.

O estudo de Cruz (2009) ilustra esse argumento. O autor mostrou os impactos do processo de privatização sobre os trabalhadores de um banco, que não receberam devida atenção por parte da empresa adquirente, presa a questões mercadológicas e financeiras. “Os funcionários são analisados como números e despesa. Muitas vezes nem o perfil dos profissionais é considerado no processo” (p.98). O autor demonstra ainda que, neste tipo de processo, a cultura organizacional da empresa a ser adquirida sequer é analisada, enfraquecendo com a ruptura as forças integradoras existentes. As consequências sobre os atores organizacionais foram descritas pelo autor como traumáticas. Fatores como desempenho e interesse pelo trabalho foram abalados e elementos culturais significativos foram destruídos.

Novaes (2004) também discute esta importância do “gerenciamento cultural” nos processos de mudança. A autora realizou um estudo para compreender como a mudança cultural proveniente de um processo de privatização, impactou no desempenho de uma

empresa do setor de telefonia, e notou um melhoramento no desempenho organizacional após a desestatização. Novaes relaciona a melhoria na performance organizacional ao “gerenciamento cultural” ocorrido no processo, que foi importante para o realinhamento entre os novos objetivos à cultura organizacional:

[A empresa] passou de uma cultura pouco preocupada com desempenho, cheia de regras e procedimentos, paternalista, com pouco estímulo à criatividade e inovação, para uma cultura voltada para resultado, com foco no cliente, flexível, sistêmica, planejada e competitiva após o processo de privatização (NOVAES, 2004, p.115).

Se por um lado, aspectos culturais foram negligenciados pelas organizações adquirentes, o que se pode dizer da postura governamental em face do processo de desestatização? Segundo Fleury (1991), a partir do iminente choque cultural pelo qual muitas organizações passariam no período de transição de empresas estatais para empresas privadas, novos modelos de gestão foram repensados com vistas à adequação e adaptação organizacional. Desse modo, foram planejados ajustes para inserção e sobrevivência dessas “novas organizações” no mercado, que exigiria uma nova cultura, marcada por novas identidades, valores e comportamentos.

Paula (1997) fez uma avaliação do processo de privatização da siderurgia brasileira, a partir de um comparativo com siderúrgicas que foram alvos de privatização em outros países. O autor pôde perceber através de seu estudo que o processo de privatização brasileira foi um dos mais transparentes e o que concedeu maior desconto aos funcionários (como forma de reduzir a resistência dos trabalhadores à mudança). O tempo entre a decisão e primeira operação de privatização, chamado de tempo “preliminar”, a restrição ao capital estrangeiro e aos instrumentos de liquidação financeira situaram-se em posição intermediária em comparação com os outros países. Apenas a modelagem de venda mais utilizada (concentrada) no processo foi criticada pelo autor, que defendeu a modelagem de venda, por sua capacidade de reduzir riscos de vendas em momentos inoportunos e de render ganhos ao Estado, ao longo do tempo, com a valorização das ações.

Ainda que este processo de desestatização tenha sido um movimento planejado pelo Governo, o estudo de Lima (1998) faz reflexões interessantes sobre as atitudes negativas da população na época da mudança. O autor buscou compreender, a partir de um enfoque no setor de telecomunicações, os motivos da incongruência entre ação do governo FHC de privatização e a opinião pública. O argumento defendido pelo autor é que este descompasso se deve à cultura brasileira, que historicamente não vê o Estado como representante direto do

interesse privado, sobretudo das empresas privadas. Isto porque os interesses destas organizações são entendidos como divergentes dos interesses públicos. Para o autor, essa percepção é correta, pois, “de fato corresponde à construção simbólica do papel historicamente desempenhado pelo Estado brasileiro” (p.120). Assim, o processo de privatização do governo de FHC fez convergir os papéis de Estado e Governo (como comumente já ocorria em outros países), “porque ambos estão voltados para o interesse público agora redefinido em termos de competição e de mercado como reza o princípio neoliberal” (p.131).

Como se observa, os impactos desse intenso processo de desestatização foram sentidos não apenas na cultura das organizações, como também na cultura nacional. De maneira direta, essas transformações também mudaram as relações entre empresa e comunidade que, em muitos casos, viram programas de apoio comunitário oferecidos pelas estatais se findarem, sem contrapartidas por parte das organizações privadas (BAPTISTA & SARAIVA, 2005).

Defende-se aqui, em consonância com a perspectiva de Carvalho (1997), que esse rearranjo cultural se delinea a partir das novas interações individuais emergentes do processo de mudança, ainda que ações sejam despendidas por parte da alta administração para impor aos trabalhadores uma nova postura, condizente com a nova realidade organizacional. Acredita-se que estas injunções, entretanto, acabem por dificultar o processo e, até mesmo, a promover comportamentos resistentes.

O estudo realizado por Santos, Gomes e Melo (2000) revela como esse tipo de postura dificulta a adaptação dos indivíduos à mudança e torna o processo doloroso para os mesmos. Os autores realizaram um estudo sobre as consequências do processo de privatização sobre a gestão de recursos humanos de uma empresa de telefonia. Corroborando as observações feitas por Feuerschütter (1997), os autores concluíram que este processo impactou na forma de gestão da organização, que precisou se adaptar à mudança. Os atores organizacionais, por sua vez, foram pressionados, de maneira impositiva, a mudarem seus comportamentos, para se adequarem a esta nova realidade organizacional. “O perfil delineado pelos entrevistados, permeado de novos valores, confirma a existência de um ambiente de trabalho dinâmico e versátil que requer novas habilidades comportamentais, relacionais e técnicas” (p.7). Ainda que os autores caracterizem o clima interno como favorável à mudança, eles reconhecem a dificuldade de adaptação à nova dinâmica, o sentimento de desconfiança, insegurança e receio com relação à perda do emprego, e o clima tenso no ambiente organizacional.

O estudo de Carrieri (2002) também elucidada bem esta questão. O autor procurou estudar, através de metáforas, a transformação ocorrida nas identidades de uma organização do setor de telecomunicações antes e após o processo de privatização. O que ele percebe em seu estudo é que, por parte da diretoria, houve após o processo a intencionalidade de promoção de uma nova identidade organizacional; a empresa, para este grupo, deixa de ser vista como a número um, e passa a ser identificada como referência. Os gerentes, por sua vez, tentavam se adaptar à nova situação, incutindo os discursos e a nova identidade organizacional; estes passaram da metáfora de grande família para a vaca leiteira (no sentido de a empresa estar fornecendo pessoas para outras filiais e matriz). Os discursos dos técnicos revelaram a perda de identificação com a empresa e o sentimento de insegurança após a substituição da mãe pela madrasta. Em relação aos sindicatos, notou-se que estes tentavam revelar que a organização não era uma caverna tão segura como pensavam muitos funcionários, mas sim uma grande pecadora, que estava rompendo uma profunda identificação com os colaboradores, cujo próprio sindicato ajudou a construir.

De forma a minimizar os efeitos destes processos de mudança, Machado (2001) ressalta a importância de uma exposição clara dos novos padrões desejados pela organização para os trabalhadores, a fim de que os mesmos, individualmente e a partir das interações informais, possam construir uma nova realidade e novos parâmetros, que darão origem à nova cultura. O autor também destaca a necessidade de se explicitar e correlacionar o motivo e a importância das alterações nas estruturas e na gestão empresarial com o novo modelo de gestão implantado. Desta forma, a compreensão, adaptação e reestruturação da gestão organizacional tenderão a ficar consonantes com os objetivos planejados sem causar grandes traumas.

Como se pode observar, uma significativa mudança, como a de um processo de privatização, tende a causar impactos também significativos sobre a cultura organizacional e o comportamento dos seus atores. Conforme destaca Wood Júnior (1995 apud FERREIRA et al., 2010), nestes momentos a força cultural existente nos vários níveis hierárquicos se manifesta nas atitudes e comportamentos individuais.

No caso do Brasil, o processo de privatização foi importante e até mesmo necessário para o desenvolvimento e a competitividade nacional. Porém, percebe-se através dos estudos realizados que os trabalhadores, em sua maioria, foram os que pagaram o preço mais caro deste processo, seja tentando se adaptar às novas imposições organizacionais ou à perda do emprego público. Talvez, se aspectos culturais tivessem recebido maior atenção por de

adquirentes, as mudanças tivessem sido menos traumáticas e mais eficientes. O alto índice de resistência (tanto por parte dos trabalhadores como também por parte da população) pode ser relacionado à falta de uma exposição clara do processo, de seus motivos e de sua importância. Estas constatações reafirmam a importância da cultura enquanto dimensão presente e atuante em todos os ambientes e sua força sobre as atitudes e comportamentos individuais e coletivos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os ser humano e as organizações encontram-se inseridos em ambientes imbricados de símbolos, signos, normas, valores, crenças e uma série de outros artefatos que, juntos, formam o que chamamos de cultura. Estes, porém, não se constituem de matérias imutáveis e independentes, mas, pelo contrário, de componentes em constante transformação pela ação de fatores externos.

A perspectiva histórica oferece uma importante contribuição à teoria das organizações ao mostrar como o ambiente interfere na realidade organizacional. Desta forma, ao fazermos uma análise histórica de um fenômeno político e econômico brasileiro, tornou-se possível delinear as transformações culturais ocorridas nas organizações alvos do processo.

Pode-se dizer que, das mudanças mais discretas às mais revolucionárias, novos artefatos culturais se somam e se misturam aos preexistentes, fazendo com que a cultura organizacional, muitas vezes, se pareça desfigurada. Isto porque, como mostrado neste artigo, o novo não se institui no imediatismo impositivo; o novo é tecido e rearranjado nas novas interações individuais e coletivas.

O choque gerado pelas acentuadas diferenças culturais existentes entre empresas privadas e estatais, representou um grande desafio para organizações e indivíduos. Se, por um lado, as organizações precisaram mudar suas estratégias de gestão para se adaptar ao novo contexto, de outro, muitos atores organizacionais relutavam contra os novos padrões que estavam sendo impostos.

A mudança gerada pela extinção da estabilidade do cargo público imprimiu aos funcionários das organizações privatizadas uma nova realidade. O comprometimento e a eficácia organizacional se tornaram imperativo para sua permanência em atividade. Ou seja, esses indivíduos passaram a ter que desempenhar ações mais objetivas para defender sua empregabilidade, pois, nessa nova realidade, os resultados positivos eram necessários e

reduzir custos, leia-se, redução de mão de obra, fazia parte do contexto. Até que a nova ordem se restabelecesse, crises de identidade eram motivos de angústia e de discórdia.

Ademais, o trauma gerado pela transição, não foi privilégio apenas das organizações e dos trabalhadores. Há que se levar em conta o impacto na cultura brasileira, que de forma direta modificou a relação empresa e comunidade, principalmente pelo fim dos programas de apoio social promovidos pelas estatais.

Pode-se dizer que uma das grandes contribuições que este artigo proporcionou ao campo dos estudos organizacionais foi uma visão mais ampla de um fenômeno exaustivamente estudado, confirmando o que muitos estudiosos (Ferreira, 2010; Costa, Barros e Martins, 2010; Jacques, 2006; Booth & Rowlinson, 2006) defendem como contribuição da perspectiva aos estudos sociais. Dos motivos que culminaram no processo de desestatização aos anos que o sucederam, inúmeros casos ilustraram os impactos do processo de privatização sobre as culturas organizacionais. Espera-se que este artigo possa incitar as discussões sobre o tema e servir como incentivo para novos estudos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.-F. (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1993, v.1.
- BAPTISTA, R. D. G. S.; SARAIVA, L. A. S. As (novas) práticas pós-privatização de atuação comunitária em seis empresas do setor siderúrgico brasileiro. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 12, n. 1, jan-mar. 2005. pp. 1-17.
- BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 4, out-dez. 1996. pp. 6-19
- BOOTH, C; ROWLINSON, M. Management and organizational history: prospects. **Management & Organizational History**, v.1, n.1, 2006. pp. 5-30
- BRASIL. Lei nº 8.031, de 12 de abril de 1990. Cria o Programa Nacional de Desestatização, e dá outras providências. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8031.htm>. Acesso em: 11/07/2012
- CARBONE, C. A universidade e a gestão da mudança organizacional a partir da análise sobre o conteúdo dos padrões interativos. **Revista de Administração Pública**, v. 29, n. 1, pp. 34-47, jan./mar. 1995.
- CARRIERI, A. de P. **O Fim do Mundo TELEMIG: a transformação das significações culturais em uma empresa de telecomunicações**. Belo Horizonte, CEPEAD/UFMG, 2004 (Tese de Doutorado em Administração). Capítulo: A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte.

_____. A transformação das identidades uma empresa de telecomunicações antes e depois de sua privatização: um estudo de metáforas. **Revista Organizações e Sociedade**, v.9, n.23, 2002.

CARVALHO, M. G. de. **Antropologia e as Culturas Organizacionais**. II Reunião de Antropologia do MERCOSUL. Piriapolis: Uruguai, nov. 1997. Disponível em: < <http://revistas.utfpr.edu.br/pb/index.php/revedutec-ct/article/viewFile/1025/625> >. Acesso em: 18/05/2012.

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. **RAP**. Rio de Janeiro, v.2, n.6, p.97-111, nov.-dez.1998.

COSTA, A. de S. M. da.; BARROS, D. F.; MARTINS, P. E. M. Perspectiva histórica em administração: novos objetos, novos problemas, novas abordagens. **Revista de Administração de Empresas**, vol.50, n.3, 2010. pp. 288-299.

CRUZ, M. A. **Impactos do processo de privatização na cultura organizacional de uma grande empresa, sob a ótica de seus colaboradores. Um estudo de caso sobre o Banespa – Banco do Estado de São Paulo S.A.** São Bernardo do Campo, SP: Universidade Metodista de São Paulo, 2009. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Metodista de São Paulo, 2009.

CYRINO, A. G. A. A. Privatizações no contexto neoliberal. **Jus Navigandi**, ano 6, n. 51, out. 2001. Disponível em: < <http://jus.com.br/revista/texto/2201/privatizacoes-no-contexto-neoliberal> >. Acesso em: 20/05/2012.

FERREIRA, F. V. Potencialidades da análise histórica nos Estudos Organizacionais brasileiros. **Revista de Administração de Empresas**, v.50, n.1, 2010. pp. 37-47.

FERREIRA, E. C. do V.; FANDIÑO, A. M.; SEGRE, L.; NASCIMENTO, R. P. Privatização e mudanças organizacionais: um estudo de caso sobre transformação cultural e comportamental. **Cadernos Ebape.br**, v. 8, nº 3, artigo 6, Rio de Janeiro, set. 2010.

FEUERSCHÜTTER, S. G. Cultura Organizacional e Dependências de Poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.2, mai-ago. 1997. p. 73-95.

FLEURY. M. T. L. Cultura Organizacional e estratégias de mudanças: recolocando estas questões no cenário brasileiro atual. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 26, n.2, abr-jun. 1991.

_____. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 27, n.4, out-dez. 1987.

_____. Cultura organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções – uma discussão metodológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n.6, 1988.

JACQUES, R. S. History, historiography and organization studies: the challenge and the potential. **Management & Organizational History**, v. 1, n. 1, 2006. pp. 31-49.

LIMA, V. A. de. Globalização e políticas públicas no Brasil: a privatização das comunicações entre 1995 e 1998. *Revista Brasileira de Política Internacional*, v. 41, n. 2, 1998. pp. 118-138.

LINS, B. E. Privatização das telecomunicações brasileiras: algumas lições. **Cadernos Aslegis**, v. 4, n.10 2000. Disponível em: < <http://www.belins.eng.br/ac01/papers/asleg03.pdf> >. Acesso em: 18/05/2012.

MACHADO, P. C. Implicações econômicas e culturais dos processos de aquisição de empresas brasileiras por corporações transnacionais: um estudo exploratório. I Encontro de Pós-Graduação e Pesquisa. **Anais...** I Encontro de Pós-Graduação e Pesquisa, 2001. Disponível em: <<http://www.fiec.org.br/publicacoes/carta-economica/edicoes/0602/SA029.pdf>>. Acesso em: 18/05/2012.

MANTEGA, G. O programa de privatizações brasileiro e a sua repercussão na dinâmica econômica. In: **Relatório de pesquisa nº 53/2001**. EAESP/FGV/NPP - Núcleo de Pesquisas e Publicações: 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3195/Rel%252053-2001.pdf?sequence=1>>. Acesso em outubro de 2015.

MEDICI, A. C.; SILVA, P. L. B. A administração flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão. **Revista de Administração Pública**, v. 27, n. 3, jul.-set.1993. pp. 26-36.

NETO, R. B. G. Plano Real, Privatização dos Bancos Estaduais e Reeleição. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 26, n. 77, out.2011.

NOVAES, L. C. **A relação cultura e desempenho na Embratel antes e após a privatização**: um estudo de caso. Rio de Janeiro, RJ: PUC-Rio, 2004. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2004.

PAULA, G. M. de. Avaliação do processo de privatização da siderurgia brasileira. **Revista de economia política**, v.17, n.2, abr-jun. 1997.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 120, n. 1, jan-abr. 1996. pp. 7-40.

_____. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**, v. 124, n.1, jan-abr. 1997. pp. 5-25.

PINHEIRO, A. C.; FUKASAKU, K. **A Privatização no Brasil**. Rio de Janeiro, RJ: BNDES/Finame. 2000.

PIRES, J. C. de S.; MACEDO, K. B. Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v.40, n.1, jan-fev. 2006. pp. 81-105.

RODRIGUES, Suzana Braga. Cultura Corporativa e Identidade: Desinstitucionalização em Empresa de Telecomunicações Brasileira, **Revista de Administração Contemporânea**, v.1, n.2, mai.-ago. 1997.

SANTOS, R. D. dos.; GOMES, M. de. L. B.; MELO, M. B. F. V. de. Consequências da privatização na gestão de recursos humanos numa empresa de telefonia: resultados de uma pesquisa. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2000. **Anais... ENEGEP**, 2000. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2000_E0052.PDF >. Acesso em 25/07/2012.

SARAIVA, L. A. S.; CAPELÃO, L. G. F. **A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing?** Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewFile/6269/4860>> Acesso em outubro de 2015.

SARAIVA, L. A. S. Cultura Organizacional em Ambiente Burocrático. **RAC**, v.6, n.1, p.187-207, jan.-abr. 2002.

NOTAS

¹ Doutoranda e pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras. Mestre em Administração de Empresas pela mesma universidade, atua como professora na área de administração e administração pública no ensino presencial e à distância, além de ministrar aulas na área de gestão para concursos

públicos. Endereço profissional: Universidade Federal de Lavras Câmpus Universitário, Caixa Postal 3037. CEP 37200-000 • Lavras/MG. E-mail: alinepereirasales@gmail.com

² Professora do Instituto Federal do Sul de Minas Gerais; Doutoranda e Mestra em Administração pela Universidade Federal de Lavras. MBA em Finanças - Universidade Federal de Juiz de Fora. Graduada em Administração pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Endereço profissional: Universidade Federal de Lavras Câmpus Universitário, Caixa Postal 3037. CEP 37200-000 • Lavras/MG. E-mail: lilianufjf@yahoo.com.br

³ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Lavras, pós-graduação (MBA) em Engenharia Econômica e Financeira pela Universidade Federal Fluminense (Niterói), graduação em Ciências Contábeis pela Faculdade Machado Sobrinho e graduação em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Juiz de Fora. Professor efetivo na Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Governador Valadares desde maio de 2015. Endereço profissional: Universidade Federal de Lavras Câmpus Universitário, Caixa Postal 3037. CEP 37200-000 • Lavras/MG. E-mail: gutobrion@gmail.com

⁴ Graduada em Administração pela Universidade Federal de Lavras (UFLA), Mestre em Administração pela UFLA e Doutora em Administração pela UFMG. Atualmente é professora Associada do Departamento de Administração e Economia da Universidade Federal de Lavras e pesquisadora do grupo de pesquisa - Núcleo de Estudos em Organizações, Gestão e Sociedade/NEORGS (líder). Membro da Câmara CSA (Ciências Sociais Aplicadas) da FAPEMIG (Fundação de Amparo à Pesquisa de MG). Bolsista de Produtividade do CNPq, nível PQ-2. Endereço profissional: Universidade Federal de Lavras Câmpus Universitário, Caixa Postal 3037. CEP 37200-000 • Lavras/MG. E-mail: edmo@dae.ufla.br