

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PPGADM – PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

UBIRATAN CORREA RIBEIRO DE OLIVEIRA

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE UMA FERROVIA: UM ESTUDO
DE CASO SOBRE OS MAQUINISTAS DA ESTRADA DE FERRO
VITÓRIA A MINAS**

**VITÓRIA – ESPÍRITO SANTO
2006**

UBIRATAN CORREA RIBEIRO DE OLIVEIRA

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE UMA FERROVIA: UM ESTUDO
DE CASO SOBRE OS MAQUINISTAS DA ESTRADA DE FERRO
VITÓRIA A MINAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Gelson Silva Junquilha

**VITÓRIA – ESPÍRITO SANTO
2006**

UBIRATAN CORREA RIBEIRO DE OLIVEIRA

**REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DE UMA FERROVIA: UM ESTUDO
DE CASO SOBRE OS MAQUINISTAS DA ESTRADA DE FERRO
VITÓRIA A MINAS**

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Gelson Silva Junquilha
Orientador

Prof^a. Dr^a. Cristina Menandro

Prof^a. Dr^a. Christiane Kleinubing Godoi

Vitória, 31 de março de 2006.

Dedico este trabalho a:

A Deus, fonte de plena sabedoria e Senhor de todas as coisas.

A minha família, que me ensinou o significado da palavra perseverança.

A Mônica e Yago, que me ensinaram o significado da palavra amor.

A meu pai (*in memoriam*), por tudo que representa, e sempre representará, para mim.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Dr. e orientador Gelson Silva Junquillo, meus sinceros agradecimentos, por me fazer vislumbrar a opção da vida acadêmica como uma forma de me realizar pessoal e profissionalmente e pela orientação deste trabalho.

Ao professor Dr. Lídio de Souza, por ter me dado a chance de buscar, na interdisciplinaridade, as respostas para minhas indagações.

A Prof^a. Dr^a. Antonia de Lourdes Colbari, pela grande contribuição na definição dos parâmetros desta pesquisa.

A Prof^a. Dr^a. Cristina Menandro, pela compreensão e apoio, nos momentos de sufoco.

A todos os professores do Mestrado em Administração da UFES, que contribuíram de forma decisiva para a minha formação acadêmica.

As secretárias do PPGAdm - UFES, em especial a Tia Janete, companheira de todas as horas, nossa guardiã contra a burocracia.

Aos maquinistas da EFVM, pela solicitude no momento das entrevistas, e por compartilhar comigo suas experiências vividas.

A minha família pelo constante apoio nas horas mais difíceis.

Por fim, agradeço a meu pai, Roberto Ribeiro de Oliveira (*in memoriam*), por todos os ensinamentos que me deixou.

Como todo universo social, o mundo da empresa é igualmente um mundo de signos, um espaço onde as diferentes linguagens se entrecrocaram, um teatro onde se passam comédias, tragédias e dramas, uma realidade mais ou menos imaginária, um universo de onde saem significações múltiplas que dão um sentido às diversas ações.

Jean-François Chanlat

RESUMO

Esta dissertação investiga as representações sociais de uma ferrovia de grande representatividade histórica e fortes características regionais, sob a ótica de uma de suas classes de trabalhadores – os maquinistas da estrada de ferro. Considerando a proposta inicial, seu objetivo central é descrever e interpretar as representações simbólicas da Estrada de Ferro Vitória Minas, verificando como estas representações influenciam no cotidiano laboral da instituição investigada. Desta forma, este estudo desenvolve uma reflexão sobre a literatura dominante que prioriza aspectos instrumentalizantes sobre o estudo das organizações e propõe uma abordagem diferenciada sobre o tema, que contemple a dimensão simbólica existente nas organizações. Para tanto, utiliza-se de um referencial teórico baseado na teoria das representações sociais, no simbolismo organizacional, na cultura em organizações e na gestão enquanto prática social. O estudo de caso se dá em três momentos distintos. O primeiro, visa descrever, através da análise documental e bibliográfica, as peculiaridades históricas da EFVM, desde a sua idealização até os dias atuais, contextualizando o cenário a ser analisado. O segundo, fundamentado na metodologia da análise do discurso, descreve as representações sociais que emergem das práticas sociais dos atores. O terceiro, busca interpretar as representações identificadas à luz do marco teórico utilizado. Como resultado, foram identificadas cinco representações acerca da ferrovia: a “esperança e a prosperidade”; a “pertença e o reconhecimento”; o “poder”; o “status”; e o “trampolim”. O resultado da análise destas representações revela, em um primeiro momento, uma condição de “diferenciação cultural” da classe estudada, onde o grupo se une em torno de elementos culturais próprios, visando garantir a impermeabilização social da classe e a manutenção do seu *status quo*, em um segundo momento, surgem traços de “fragmentação cultural”, onde atores sociais geram sentidos diferentes para um mesmo objeto, dando margem ao surgimento de novas representações simbólicas, que interferem diretamente na harmonia do grupo, gerando uma condição de transitoriedade, nunca antes presenciada na organização. Observa-se assim que, além do prescrito, do observável a “primeira vista” ou mesmo das “aparências”, existem significações e representações simbólicas acerca da ferrovia, que influenciam, de forma determinante, a percepção dos funcionários com relação à organização. O que demonstra a necessidade, urgente, de técnicas de gestão e análise da cultura e do simbolismo organizacionais que contemplem a diversidade, a complexidade, a pluralidade e a subjetividade que é própria dos indivíduos que estão compartilhando do ambiente organizacional.

Palavras-chave: Gestão. Simbolismo organizacional. Cultura em organizações. Representações sociais.

ABSTRACT

The present dissertation investigates the social representation of a railroad with great historic expression and strong regional characteristics, under the view of some class of workers, the engineers. Considering its initial proposal, the main goal is to describe and interpret *Victoria a Minas* Railroads symbolic representation, verifying the influence of these representations on the daily work at the investigated institution. Thus, this research develops a reflection on the ruling writings that give priority to conducting aspects on the study of the organizations and suggests a distinguished approach to the matter, with a view on the symbolic dimension existing on the organization. Thus, this dissertation uses a theoretic referential based on social representation theory, on organizational symbolism, on culture in organizations and on management as a social practice. This research focuses on three distinguished situations: the first intends to describe through bibliographic and document analysis, the EFVM historic peculiarities, from its idealization until nowadays, inserting the scenery to be studied; the second, based on discussion analysis methodology, describes the social representations, which emerges from the workers social practices; the third seeks to interpret the representation identified under the light of the chosen theoretic mark. Five representations of the railroad were identified as a result: "hope and prosperity"; "pertaining and recognition"; "power"; "status"; and "the trampoline". At first the result of this representation analysis reveals a "cultural distinguishing" condition of the studied class, where the group unites around their own cultural elements, trying to keep the class impermeable, maintaining its *status quo*. On second "cultural fragmentation" emerges, where social actions generate different meanings toward same object, allowing new symbolic representations, which interfere directly on the group harmony, generating a transitory condition, never known before. We observe that, beside prescription, beside what is seen at first sight and even beside "appearance", there are symbolic meanings and representations of the railroad, which have determinant influence on the workers perception of the organization. That shows the urgent need of management techniques and culture analysis, as well as organizational symbolism sighting the diversity, complexity, plurality and subjectiveness pertaining to people sharing the same organization environment.

Wordkey: Administration. Organizational symbolism. Organizational culture. Social representations.

RESUMEN

Esta disertación averigua las representaciones sociales de un ferrocarril de gran significación histórica y fuertes características regionales, bajo la visión de una de sus clases de trabajadores – los maquinistas del ferrocarril. Teniendo en cuenta la propuesta inicial, su objetivo central es describir e interpretar las representaciones simbólicas del Ferrocarril Vitoria Minas, averiguando como estas representaciones influyen en el cotidiano laboral de la institución pesquisada. De esta manera, este estudio desarrolla una reflexión a cerca de la literatura dominante que da prioridad a los aspectos instrumentales sobre el estudio de las organizaciones y propone un abordaje distinto a cerca del tema, que considere la dimensión simbólica existente en las organizaciones. Para ello, se utiliza de una referencia teórica basada en la teoría de las representaciones sociales, en el simbolismo organizativo, en la cultura en organizaciones y en la gestión mientras una práctica social. El estudio del caso ocurre en tres momentos distintos. El primero, tiene el objetivo de describir, a través del análisis de los documentos y bibliografías, las singularidades históricas de EFVM, desde su idealización hasta los días actuales, contextualizando el escenario que va a ser analizado. El segundo, basado en la metodología del análisis del discurso, describe las representaciones sociales que nacen de las prácticas sociales de los actores. El tercero, busca interpretar las representaciones identificadas a la luz del padrón teórico utilizado. Como resultado, fueron identificadas cinco representaciones sobre el ferrocarril: la “esperanza y la prosperidad”; la “pertenencia y el reconocimiento”; el “poder”; el “status” y el “trampolín”. El resultado del análisis de estas representaciones prueba, en primer momento, una condición de “diferenciación cultural” de la categoría estudiada, donde el grupo se une alrededor de elementos culturales propios, con el propósito de garantizar la impermeabilización social de la clase y la mantención de su “status quo”, en un segundo momento, surgen trazos de “fragmentación cultural”, donde actores sociales enseñan sentidos distintos para un mismo objeto, dando lugar al apareamiento de nuevas representaciones simbólicas, que interfieren directamente en la armonía del grupo, generando una condición de transitoriedad, jamás vista en la organización. Se puede notar que, además del prescrito, de la observación a la “primera vista” o mismo de las “apariencias”, existen significaciones y representaciones simbólicas a cerca del ferrocarril, que influyen, de manera determinante, la percepción de los funcionarios en relación a la organización. Lo que demuestra la necesidad, urgente, de técnicas de gestión y análisis de la cultura y de los simbolismos organizacionales que contemplen la diversidad, la complejidad, la pluralidad y la subjetividad que es propia de los individuos que están compartiendo del ambiente de la organización.

Palabras clave: Gestión. Simbolismo organizativo. Cultura en organizaciones. Representaciones sociales.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PARADIGMAS E METÁFORAS: ALGUMAS POSSIBILIDADES DE APROXIMAÇÃO AO ESTUDO DO SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL.....	73
---	-----------

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PERSPECTIVAS SOCIOLOGICAS SOBRE A GESTÃO.....	31
QUADRO 2 – INTERSEÇÕES DA TEORIA CULTURAL COM A TEORIA ORGANIZACIONAL.....	50
QUADRO 3 – MAQUINISTAS ESCOLHIDOS PARA A ENTREVISTA.....	100
QUADRO 4 – PARTICIPAÇÃO DA EXPORTAÇÃO DE CAFÉ NO TRANSPORTE DA EFVM.....	109
QUADRO 5 – COMPOSIÇÃO DA ESTRUTURA SOCIAL DA ÚLTIMA DÉCADA DO SÉCULO XIX E PRIMEIRA DÉCADA DO SÉCULO XX, NO ESPIRITO SANTO.....	110

SUMARIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1 O PROBLEMA	14
1.2 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	16
1.3 O PROPÓSITO E OS OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.3.1 Objetivo geral	19
1.3.2 Objetivos específicos.....	20
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	20
1.5 RELEVANCIA DO ESTUDO.....	21
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 A GESTÃO COMO PRÁTICA SOCIAL	23
2.2 CULTURA E CULTURA EM ORGANIZAÇÕES.....	35
2.2.1 Cultura e suas conceituações.....	37
2.2.2 Cultura em organizações.....	47
2.3 SIMBOLISMO EM ORGANIZAÇÕES.....	62
2.3.1 Símbolos versus sinais.....	63
2.3.2 Linguagem e simbolismo nas organizações.....	66
2.3.3 Algumas aproximações dos estudos organizacionais e simbolismo.....	72
2.4 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS.....	76
2.4.1 As representações sociais nas organizações.....	83
3 METODOLOGIA.....	87
3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	88
3.2 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	91
3.2.1 Coleta de dados.....	92
3.2.2 Análise e interpretação dos dados.....	94
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	99
3.4 SUJEITOS DA PESQUISA.....	101
4 A TRAJETÓRIA DA ESTRADA DE FERRO VITÓRIA A MINAS.....	103
4.1 A EFVM: SEUS ANTECEDENTES E CONSTITUIÇÃO.....	104
4.2 A EFVM E A ITABIRA IRON ORE (DE 1910 A 1939).....	113
4.3 A EFVM E A COMPANHIA BRASILEIRA DE MINERAÇÃO E SIDERURGIA (1939 A 1942).....	122

4.4 A EFVM E A COMPANHIA VALE DO RIO DOCE (1942 A 2005).....	125
5 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DA FERROVIA.....	135
5.1 REPRESENTAÇÕES DE UMA FERROVIA.....	135
5.1.1 “UMA LUZ NO FIM DO TUNEL”: A ESTRADA DE FERRO COMO FONTE DE ESPERANÇA E PROSPERIDADE	135
5.1.2 “NÓS, OS MAQUINISTAS, UMA CLASSE DIFERENCIADA”: REPRESENTAÇÕES DE PERTENÇA E RECONHECIMENTO.....	139
5.1.3 REPRESENTAÇÕES DE PODER NA FERROVIA.....	143
5.1.4 REPRESENTAÇÕES DE STATUS NA FERROVIA.....	146
5.1.5 DE “PORTO SEGURO” A “TRAMPOLIM”: DUAS VISÕES DE UMA MESMA EMPRESA.....	148
5.2 INTERPRETAÇÃO DAS REPRESENTAÇÕES.....	154
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	169
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	172
ANEXOS.....	184

1. INTRODUÇÃO

1.1 O PROBLEMA

Tendo sua origem em 12 de julho de 1890, por um decreto assinado por Deodoro da Fonseca, e tendo como principais intuítos para sua criação escoar as riquezas da região das Minas Gerais e colonizar o norte do Estado do Espírito Santo, a Estrada de Ferro Vitória a Minas - EFVM faz hoje a ligação destes estados, consagrando-se como peça fundamental para o desenvolvimento da região e, por que não dizer, do Brasil. Devido a sua importância é impossível dissociar qualquer análise econômica, política, social e histórica destes estados que não contemplem uma análise mais detalhada da influencia exercida por esta empresa nos seus processos desenvolvimentistas.

Concebida em um período de grande efervescência sócio - política, onde se destacam os movimentos de Abolição da Escravatura (1888), Proclamação da República (1889) e o estabelecimento da Assembléia Nacional Constituinte (1890/1891), assim como, a eleição do primeiro presidente do Estado do Espírito Santo – Muniz Freire (1882 a 1885), a EFVM presenciou, ao longo de sua existência, toda uma gama de transformações no cenário econômico, social, cultural, histórico e político, tanto nacional quanto mundial.

Por seu caráter estratégico, foi encampada pelo Governo Federal no ano de 1942, no auge da 2ª Grande Guerra, por intermédio da Companhia Vale do Rio Doce - CVRD, permanecendo como uma empresa estatal até o mês de maio de 1997, ano no qual a CVRD tornou-se uma empresa de cunho privado.

Mas a EFVM não pode ser vista e entendida somente como uma organização empresarial com foco em logística de transportes. Há que se resgatar todo um passado para que se possa compreender a cultura desta empresa e, particularmente, compreender como ela e sua história contribuíram para a

construção de representações simbólicas para seus funcionários, para seus parceiros, e para a comunidade.

À Ferrovia estão ligados diversos fatos históricos e estórias que povoam o imaginário da população que vive no seu entorno e de seus funcionários. Cidades surgiram ao longo das suas linhas, trazendo consigo progresso e desenvolvimento, assim como, todos os tipos de problemas sociais inerentes ao desenvolvimento não sustentável.

Diversas gerações de ferroviários¹ se sucederam na organização dando ao cenário a ser estudado ares que transcendem o ambiente organizacional, e que trazem para dentro das organizações o que poderia ser chamado de um ambiente familiar, transmitido de geração para geração.

Nota-se que a produção do conhecimento científico na administração atrelado aos aspectos regionais vem sendo debatida por alguns pesquisadores (CALDAS, 1997; FISCHER E MCALLISTER, 2001), mas, segundo Cavedon (2004, p. 174),

a geração de pesquisas com esta característica , em se tratando das dimensões de um país como o Brasil, ainda se configura como inexpressiva, especialmente, com relação a determinadas organizações cujas interfaces remontam aos aspectos históricos e culturais peculiares de uma dada localidade ou região.

Sendo assim, julga-se relevante desenvolver um estudo que mostre as especificidades e peculiaridades de um determinado universo organizacional da região sudeste, especificamente a Estrada de Ferro Vitória a Minas, com vistas a desvendar quais são, e como podem influenciar no ambiente organizacional, as representações simbólicas construídas durante décadas de relações sociais.

¹ Constatase que é comum que diversas gerações, de uma mesma família, trabalhem em ferrovias, seguindo assim uma tradição herdada de seus antepassados. (COELHO E SETTI, 2000).

Para tanto, propõe-se aqui a busca de resposta para uma questão básica: como podem ser descritas as representações simbólicas da ferrovia para os maquinistas da Estrada de Ferro Vitória a Minas?

1.2 ESTRUTURA DA PESQUISA

Esta dissertação foi organizada em oito tópicos. No primeiro tópico, é apresentada a introdução, subdivida em cinco partes:

- O problema a ser tratado na dissertação é discutido, explicando-se o que levou o pesquisador a se voltar para o problema em questão;
- a estrutura da pesquisa é apresentada indicando os conteúdos tratados em cada tópico;
- o propósito e os objetivos da pesquisa são apresentados em níveis geral e específico;
- a delimitação da pesquisa é apresentada, visando dar ao trabalho o contorno adequado ao que se pretende abordar;
- a relevância do estudo é apresentada justificando a escolha do tema.

No segundo tópico, é apresentada a fundamentação teórica, dividida em quatro partes, que embasaram esta pesquisa, são elas:

- A gestão como prática social – baseado nos estudos de Reed (1997; 1998), busca-se um entendimento da natureza da gestão moderna, ciente de que as propostas elaboradas, até então, não trazem em seu cerne argumentos suficientes para entender de forma ampla a gestão como prática social. Por fim sugere-se a abordagem praxeológica, proposta por Reed (1997), como margeador desta pesquisa, tendo em vista sua maior amplitude, e uma melhor condição para o entendimento das práticas de gestão.

- Conceitos de cultura e cultura em organizações - tenta-se uma aproximação conceitual de cultura. Conceitos de diversos autores clássicos são apresentados para que se esclareça, dentro do rigor epistemológico, o conceito de cultura, que tem sido apropriado de forma indevida por diversos teóricos organizacionais, o que dificulta a compreensão das propostas de estudos de cultura em organizações. As origens e os desenvolvimentos dos estudos sobre cultura em organizações são explorados, para que se estabeleça um histórico e uma contextualização do surgimento de diversas correntes e propostas ligadas ao tema.
- Simbolismo em organizações – busca-se demonstrar que as organizações tradicionais têm falhado ao reduzir a importância do lado simbólico da vida organizacional, utilizando-se de teorias mecanicistas e empiristas, simplificando a natureza das organizações, repletas de simbolismo e subjetividades. Para tanto, busca-se nas obras de proeminentes autores , tais quais, Burrell e Morgan (1979); Aktouf (1993); Morgan (1996); Morgan *et al* (1983); Chanlat (1996a; 1996b, 2000); Moreira (2002); Turner (1990); Girin (1996); Bouchard (1996); e Augras (1967), dentre outros, subsídios para embasar este estudo. Por fim, define-se o paradigma interpretativo, proposto por Morgan *et al* (1983), como base para a análise das representações simbólicas na organização estudada.
- Representações sociais – procura-se demonstrar que nesta perspectiva psicosociológica os indivíduos não agem como meros reprodutores de crenças coletivas e ideologias, e muito menos como meros processadores de informações organizacionais. Agem como pensadores ativos que, por intermédio da interação social, produzem diversas representações que podem ser compartilhadas, modificadas, assimiladas ou substituídas por outras representações, influenciando, assim, na formação das culturas na organização. Para tanto, esta pesquisa baseia-se, principalmente, nas

obras de Moscovici (1978; 1995; 2004), grande pioneiro desta vertente da psicossociologia.

No terceiro tópico, é tratada a metodologia, subdividida em quatro partes:

- abordagem metodológica;
- coleta e tratamento de dados;
- limitações da pesquisa;
- sujeitos de pesquisa.

O quarto tópico é dedicado a descrever a trajetória da Estrada de Ferro Vitória Minas, subdividida em quatro partes: a EFVM: seus antecedentes e constituição (de 1890 a 1909); a EFVM e a Itabira Iron (de 1910 a 1939); a EFVM e a Companhia Brasileira de Mineração e Siderurgia (1939 a 1942); e a EFVM e Companhia Vale do Rio Doce (1942 a 2005). A descrição da trajetória da Estrada de Ferro Vitória a Minas, desde os primeiros passos da sua idealização até a sua conclusão e desenvolvimento, o que abrange mais de um século de história, visa proporcionar um conhecimento ampliado do contexto social, econômico e histórico em que ela se insere, assim como compreender a estreita interação da empresa com o encadeamento dos fatos ligados ao desenvolvimento regional dos estados a que atende, e conseqüentemente, sua influência na formação das representações simbólicas daqueles que com ela se relacionaram, ao longo de sua existência.

O quinto tópico busca descrever as representações sociais da ferrovia para os maquinistas da Estrada de Ferro Vitória Minas, de forma a dar subsídios para a interpretação destas representações, à luz do marco teórico utilizado nesta dissertação.

No sexto tópico buscou-se interpretar as representações sociais observadas durante a fase de pesquisa, sob a perspectiva do marco teórico utilizado.

No sétimo tópico, são apresentadas as considerações finais. Destaca-se a necessidade de reconhecer a complexidade que permeia o suposto controle da “cultura organizacional”, o que poderia exigir a busca por instrumentais de gestão voltados para a mediação da heterogeneidade dos atores sociais, e não sua simples homogeneização.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas e os anexos com os roteiros de entrevista.

1.3 O PROPÓSITO E OS OBJETIVOS DA PESQUISA

Geertz (1989, p.15) defende um conceito de cultura como essencialmente semiótica, acreditando que “o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu” e assumindo a cultura “como sendo uma destas teias e a sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, a procura do significado”.

Partilhando desta mesma visão, pretendeu-se, mediante um estudo de caso de uma grande empresa do ramo de logística ferroviária, verificar como a dimensão simbólica permeia as relações de trabalho e como esta dimensão cria significados para o trabalho de uma determinada categoria desta organização - a categoria dos maquinistas, interferindo e modificando as práticas do cotidiano laboral desta empresa, a partir das relações sociais de seus membros. Na busca deste intuito, destacaram-se os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo geral

Descrever as representações simbólicas da ferrovia para os maquinistas da Estrada de Ferro Vitória a Minas.

1.3.2 Objetivos específicos

- Ilustrar o contexto histórico-social da EFVM, desde sua criação até os dias atuais, contextualizando a influência desta empresa no cenário histórico-social brasileiro;
- Levantar as representações simbólicas da ferrovia, pela ótica dos maquinistas da EFVM;
- Interpretar os significados destas representações simbólicas à luz do marco teórico utilizado.

1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Sabendo-se que dificilmente um projeto se constitui como um corpo ideal que engloba todos os aspectos e facetas abrangentes de um determinado tema, este estudo abordou, como se dão as construções simbólicas e seus efeitos dentro de uma organização de grande porte, sujeita a fortes laços regionais e históricos, que lhe concedem ares de singularidade única.

Para tanto, fixou-se a atenção em apenas uma categoria desta organização - os maquinistas da Estrada de Ferro Vitória a Minas, uma vez que existir a impossibilidade de estudar toda a empresa, em função de sua magnitude e da escassez de tempo.

O foco esteve voltado para o sistema relacional interno, buscando-se avaliar como se dão as relações sociais na organização e como estas práticas produzem representações simbólicas no cotidiano. Não foram foco deste estudo as relações com a comunidade, nem mesmo as interdepartamentais, restringindo-se somente a categoria analisada.

No que concerne ao período escolhido, cita-se que o levantamento histórico, ainda que não tenha a pretensão de esgotar o tema, abordou todo o período de

existência da EFVM (1890 a 2005), buscando resgatar o sua história para que se possa traçar um bom perfil de época, ponto fundamental para a pesquisa em curso.

1.5 RELEVANCIA DO ESTUDO

A necessidade de se estudar a subjetividade da ação social dentro dos contextos organizacionais, tem motivado diversos estudos na área de cultura, simbolismo e representações sociais nas organizações, no entanto, conforme lembra Cavedon (2004, p.174), a produção acadêmica brasileira é, no mínimo, muito tímida, quando levamos em consideração as dimensões territoriais e a subsequente pluralidade cultural brasileira.

A EFVM, pelas suas características físicas e históricas, constituiu um cenário fértil para o desenvolvimento de pesquisas desta ordem, uma vez que, pelo seu traçado (ligando Minas Gerais ao Espírito Santo), por sua longevidade (1890 – 2005) e por sua representatividade, no cenário social e econômico, pode agregar novas perspectivas sobre os estudos organizacionais brasileiros, que pretendam abordar a influência dos aspectos regionais e históricos, sobre as práticas dos atores organizacionais.

Além desta contribuição ao estado da arte, este estudo tem também representatividade prática, uma vez que, o entendimento dos fenômenos oriundos das dinâmicas dos processos da ação social dos atores envolvidos na pesquisa, poderá subsidiar as tomadas de decisão da empresa estudada no que tange a sua orientação de política interna. Sob esta mesma ótica, este estudo poderá gerar subsídio para novos estudos organizacionais para empresas do mesmo ramo e com as mesmas peculiaridades que a EFVM.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A GESTÃO COMO PRÁTICA SOCIAL

Reed (1998), baseado nos estudos de Wolin ², cita que os estudos organizacionais têm origem histórica baseada nos escritos de pensadores do século XIX, como Saint-Simon, “que tentaram antecipar e interpretar as nascentes transformações ideológicas e estruturais geradas pelo capitalismo industrial (p. 61)”. Para o autor o surgimento do capitalismo trouxe consigo mudanças econômicas, políticas e sociais, que criaram um mundo completamente distinto daquele dominado pelas formas de produção e administração em pequena escala, típicas das primeiras fases do desenvolvimento capitalista do século XVIII e início do século XIX.

Entre o fim do século XIX e início do século XX, o surgimento das grandes “unidades organizacionais” alastrou-se rapidamente, “dominando as esferas econômica, social e política, à medida que a crescente complexidade e intensidade da atividade coletiva inviabilizavam a coordenação personalizada e direta, e assim exigiam incrementos de atividade administrativa (REED, 1998, p. 62)”. Para Reed (1998), a ascensão do “estado administrativo” simbolizava, assim, um novo modo de organização da sociedade, em que a natureza humana seria transformada pela organização racional e científica.

Na visão de Chanlat (2000) pode-se dividir este momento histórico em três grandes movimentos:

O primeiro grande movimento data do final do século XIX até a Segunda Guerra Mundial, período no qual “o universo da empresa vai sistematizar suas experiências e suas técnicas desenvolvidas, em alguns casos, há mais de um

² WOLIN, S. **Politics and vision**. Londres: Allen and Unwin, 1961.

século”. Existiria, na visão do autor, um movimento por um *management* científico, que denotaria uma tentativa dos estudos acerca da gestão de empresas, de mudar o seu *status* de “simplesmente uma arte técnica” para uma “ciência reconhecida”. Nas palavras de Chanlat (CHANLAT, 2000, p. 32),

O movimento por um *management* científico faz sua aparição com grandes nomes, hoje célebres, como Frederic Winslow Taylor, Henry Fayol, o casal F. e L. Gilbreth, H. Lê Chatelier, L. Gulick, L. Urwick, M. P. Follet, E. Solvay, W. Rathenau, H. Munsterberg, B. Rowntree, G. E. Mayo, os irmãos Citroën e outros. É durante este período obcecado pelo problema da produção que aparecem os primeiros dirigentes assalariados, as primeiras instituições de ensino em gestão, as primeiras revistas e as primeiras associações nacionais e internacionais que se consagram a promover a gestão científica.

O segundo movimento parte do fim dos anos 40 e vai até o início dos anos 80. Durante esta fase, “que vê surgir a sociedade de consumo de massa”, nota-se a expansão de consultorias em gestão, sob forte influência dos estudiosos norte-americanos, concomitantemente com o aumento considerável da oferta de empregos na área de gestão³. Na visão de Chanlat “a era do *management* moderno ocupa um espaço importante e confunde-se com o *management* americano [...], que se apóia tanto sobre instrumentos formais como sobre gestões sociais aprendidas cada vez mais nas instituições de ensino de gestão (2000, p. 32-33)”.

O terceiro movimento inicia-se a partir dos anos 80, e é marcado “por modificações importantes tanto no discurso como no modo de gerenciamento das empresas”. “A busca da eficácia é principalmente dominada por imperativos financeiros em uma economia de mercado que se globaliza, economia que exige organizações sempre mais competitivas, flexíveis e informatizadas”. Neste cenário conturbado, os modelos de gestão multiplicam-se de modo frenético, “os operários, os técnicos e os executivos, cada vez em maior número, conhecem a

³ O autor dedica este aumento nas ofertas de emprego ao crescimento das empresas e à terceirização da economia.

experiência do desemprego, da precariedade e da instabilidade profissional” (CHANLAT, 2000, p.33).

Segundo Chanlat (2000, p.33)

[...] essa busca de eficácia em um contexto cada vez mais globalizado choca-se com o muro das culturas e o *management* descobre, ao mesmo tempo, seu enraizamento sociocultural.

Desta forma as práticas de gestão aparecem primordialmente como práticas sociais que colocam em situação de relacionamento pessoas em um contexto organizacional em busca da eficácia econômica (REED, 1997).

Baseado nos estudo de Reed, Francisco (2002, p. 23) cita que

[...] a emergência do gestor como figura dominante é o resultado do domínio crescente das organizações burocráticas, desde a segunda metade do século XIX. Tal emergência não decorre apenas do fato de o gestor ser considerado como o principal agente da modernização industrial, mas também como primeiro beneficiário desse processo, por meio do qual teve início uma redistribuição, em seu favor, do poder econômico, político e social.

Mas, segundo Reed (1997, p.5)

A convicção de que nos falta uma compreensão sociológica sistemática sobre o problema da gestão nas “sociedades avançadas⁴” cristalizou-se numa ortodoxia convencional que parece exigir algum tipo de resposta por parte da comunidade sociológica. Infelizmente, muitas das respostas sobrevindas reforçam involuntariamente a confusão que pretendiam dissipar na medida em que perpetuam a fragmentação analítica e a polarização metodológica que caracterizam o estudo da gestão como um dos processos e uma das instituições sociais mais estratégicas da nossa sociedade.

⁴ Segundo Reed, Giddens usa este termo para referir a sociedades que já deixaram de poder ser consideradas apenas como simples “sociedades de consumo”, evitando desta forma muitas das dificuldades associadas ao conceito de “sociedade industrial”.

GIDDENS, A. **The class structure of the advanced societies**. Londres: Hutchinson, 1973.

Em sua tentativa de contribuir para um maior entendimento da natureza da gestão moderna, e ciente de que as propostas elaboradas não trazem em seu cerne argumentos suficientes para entender de forma ampla a gestão como prática social, Reed (1997) identifica três perspectivas de análise nos estudos sobre gestão: a perspectiva técnica, a política e a crítica.

O autor procura demonstrar que as três perspectivas possuem, em suas respectivas abordagens, aspectos que são essenciais aos estudos acerca de gestão e, verificando a falta de uma proposta abrangente que alcance de forma integrada todas as contribuições disponíveis nestas perspectivas, propõe uma abordagem praxeológica, em que todas as características positivas possam ser integradas de forma sistemática e coerente.

Para melhor entender a proposta de Reed (1997) faz-se necessário abordar de forma mais profunda as três perspectivas iniciais, o que se iniciará a partir deste ponto.

A primeira perspectiva proposta é a “perspectiva técnica”, definida por Reed (1997, p. 6) como

[...] uma concepção de gestão como instrumento racionalmente concebido e accionado para a realização de valores predominantemente instrumentais, relacionados com a coordenação sistemática da acção social em grande escala e da continuidade que a longo prazo a mesma proporciona.

Na visão de Junquillo (2001, p. 305), nesta perspectiva a gestão é vista como um “instrumento tecnológico neutro e racional que objetiva o alcance dos resultados coletivos, preestabelecidos e não atingíveis sem a sua aplicação”. As organizações seriam, assim, “determinantes de comportamentos dos atores organizacionais”, uma vez que funcionariam como mecanismos que institucionalizariam valores e objetivos individuais nas organizações (REED, 1997).

As organizações, por esta ótica, assegurariam a sua “imortalidade social perante a morte individual dos seres humanos, uma vez que proporcionam identidade institucional a longo prazo”, bem como garantiriam a estabilidade em um mundo de incertezas e implacável. Desta forma a estrutura torna-se o núcleo central de análise desta perspectiva, sem a qual a concepção de gestão como instrumento de coordenação e controle racionais perderiam todo o seu poder teórico e toda a sua utilidade técnica .

Em virtude da concentração analítica na natureza estrutural da gestão, a perspectiva técnica apoia-se na abordagem sistêmica para o estudo das organizações. Uma concepção de gestão orientada para meios, centrada nos mecanismos estruturais que garantem a ordem e asseguram a coordenação e o controlo efectivos da interacção social, encoraja a formulação de um quadro explicativo onde as organizações são tratadas como unidades sociais, devendo preencher certas necessidades ou imperativos funcionais que lhe são impostos pelo meio envolvente (REED, 1997, p. 7).

Esta ênfase exacerbada na estrutura faz com que as mudanças no sistema sejam analisadas como “resultado da incapacidade da estrutura interna de gestão para se adaptar aos acontecimentos que se produzem no meio envolvente da organização”, desta forma, a abordagem sistêmica tem como principal foco o aumento da eficácia da configuração estrutural interna, visando a eliminação de conflitos existentes entre a estrutura interna das organizações e as condições ambientais externas (REED, 1997, p. 8).

Tendo sido influenciada fortemente pela teoria clássica da administração, que teve em Taylor (1969) seu maior expoente, esta perspectiva sofreu várias críticas, dentre as quais, as mais contundentes, faziam menção às preferências deterministas dos que nela se apoiavam para desenvolver seus estudos e propostas. Esta crescente insatisfação com a perspectiva técnica de análise da gestão deu margem ao surgimento de uma nova abordagem, denominada perspectiva política, no qual se tornaram temas centrais os conflitos de poder e sua resolução provisória.

A perspectiva política, segundo Reed (1997, p. 10)

[...] promove uma visão da gestão como processo social vocacionado para a regulação do conflito entre grupos de interesse, num meio envolvente caracterizado por incertezas consideráveis acerca dos critérios de avaliação do desempenho organizacional.

A análise política, portanto, concentra-se nas transformações permanentes do equilíbrio de interesses que emergem entre os gestores das organizações, desviando assim, o núcleo central de análise, da estrutura das organizações para as ações dos atores organizacionais. Ao entender a gestão como um sistema político em que dominam as transações negociadas, esta abordagem traz uma clara ruptura com os pressupostos deterministas / racionalistas da perspectiva técnica.

A pluralidade de grupos concorrentes no seio das organizações permite entendê-las como palcos de conflitos entre grupos ou coalizões (MINTZBERG, 1973), sendo que estes conflitos ocorrem, especialmente, em níveis hierárquicos superiores. Segundo Junquilha (2001, p. 305), sob esta ótica, “a organização é tomada como uma ‘arena’ de disputas de grupos dotados de interesses divergentes em busca do controle de decisões”.

Nas palavras de Reed (1997, p. 12-3), neste modelo de análise,

as estruturas são tidas como redes de interação social permanentemente reelaboradas , [...] transformando-se, conceptualmente, de instrumento neutro de controlo social em produto surgido de processos de negociação e interpretação desenvolvidos por actores diferencialmente colocados no quadro jurídico que estabelece a aplicação das regras organizacionais e dos programas administrativos. [Desta forma] este modelo de organização baseado na concepção da existência de uma ordem negociada baseia-se no princípio segundo o qual as relações de poder, e as oportunidades que tais relações asseguram na participação da reestruturação da ordem organizacional são, essencialmente, estruturas instáveis e fluidas, sempre propensas a alterações conforme o equilíbrio de poder existente entre a pluralidade de interesses que constitui o sistema político da organização se vai fragmentando e transformando.

Esta perspectiva sofreu várias críticas devido a sua abordagem pluralista das relações de poder (ALVESSON; WILLMOTT, 1996, BURREL; MORGAN, 1979) que ofereceram pouca ou nenhuma explicação acerca da distribuição de poder no seio das organizações, além de dar pouca atenção à institucionalização das relações de poder nas estruturas organizacionais do trabalho. Outras críticas podem ser notadas nos trabalhos de Deetz (1992) quanto ao foco de estudos desta perspectiva, que dá ênfase ao caráter relacional interno das relações de poder, desprezando a importância das relações das organizações com o ambiente externo a estas⁵.

Estas críticas aceleraram a formulação de uma nova perspectiva de análises dos mecanismos de gestão, a perspectiva crítica. Esta abordagem, nas palavras de Reed (1997, p. 15),

[...] conceptualiza a gestão como um mecanismo de controlo que funciona para satisfazer os imperativos económicos impostos pelo modo de produção capitalista e para difundir o quadro ideológico que permite obscurecer estas realidades estruturais.

Fortemente influenciada pela abordagem organizacional marxista, esta perspectiva entende a gestão como mecanismos de controle social, “atrelada a imperativos de ordem econômica, impostos por uma ordem capitalista de produção” (JUNQUILHO, 2001, p. 306).

Ao se apresentar como alternativa a perspectiva política, a perspectiva crítica, vem preencher uma lacuna deixada por aquela abordagem, uma vez que a mesma negligenciava a formação institucional das lutas de poder nas organizações e a sua importância na estruturação dos processos políticos com os quais se mobilizam recursos e se transformam as configurações estruturais (FRANCISCO, 2002).

⁵ Para Deetz (1992, p.21) as organizações serviriam como instrumento político no ambiente externo uma vez que influenciariam na utilização de recursos disponíveis, no desenvolvimento de novas tecnologias, na disponibilização de novos produtos e na relação de trabalho entre os indivíduos desta sociedade.

Esta abordagem não recusa a utilidade ou a importância explicativa dos conflitos políticos existentes entre os profissionais com função de gestão e os grupos geridos pelos mesmos, mas argumenta, no entanto, “que este tipo de processos políticos no interior das organizações se subordina – quer em termos analíticos, quer em termos práticos – à estrutura de produção capitalista em que estão incorporados” (REED, 1997, p. 14 -15).

Sob esta perspectiva, os gestores são vistos como portadores de uma lógica econômica que exigiria que o trabalho fosse controlado e orientado para a promoção de interesses setoriais que, de outra forma, seriam rejeitados. Seriam assim responsáveis por limitar, ou mesmo desmantelar, qualquer obstáculo estrutural ou ideológico que, por ventura, atrapalha-se o desenvolvimento dos interesses do capital (ALVESSON; DEETZ, 1998).

Os teóricos que advogam dentro da linha crítica de estudos, dentre os quais destaca-se Braverman (1977), analisam a gestão sob um ponto de vista que a entende como “uma mistificação ideológica e um compromisso institucional incapaz de sobreviver às convulsões tecnológicas, econômicas e sociais ocasionadas pelo funcionamento da ‘lógica interna’ do desenvolvimento capitalista no final do século XX” (REED, 1997, p. 18).

Por não trazer nenhuma contribuição prescritiva clara para a gestão, a perspectiva crítica traz, como principal contribuição, uma abordagem mais profunda sobre o papel da gestão na regulação da institucionalização dos conflitos de interesse entre o capital e o trabalho, assim como uma expansão do conhecimento sobre as tensões e pressões que se abatem sobre os gestores das organizações.

O quadro 1, observado a seguir, sintetiza as principais aproximações das três perspectivas sociológicas sobre a gestão.

	Temática	Modelo de explicação	Estratégia de acção
1 Perspectiva técnica	Instrumentos racionalmente concebidos para a realização de objectivos instrumentais	Teoria sistêmica	Valorização da eficácia da configuração organizacional
2 Perspectiva política	Processo social de negociação para regulação do conflito de grupos de interesse	Teoria da acção	Aperfeiçoamento das capacidades de negociação dos que exercem funções de gestão
3 Perspectiva crítica	Mecanismo de controlo destinado à extracção máxima de mais-valia	Teoria Marxista	Evitar aos profissionais de gestão visões distorcidas da realidade social

Quadro 1 – PERSPECTIVAS SOCIOLÓGICAS SOBRE A GESTÃO.

Fonte: Reed (1997, p.18).

Para Reed (1997), apesar da análise sociológica da gestão caracterizar-se por um esforço de pesquisa pluridimensional de análise, nota-se no meio acadêmico poucos sinais de integração, ao menos parcial, dos conhecimentos desenvolvidos nas diversas abordagens de pesquisa sobre o tema, o que provoca uma fragmentação dos estudos nesta área. Ao verificar uma tendência ao “monoteísmo paradigmático” o autor cita que, em qualquer uma três das perspectivas, os gestores tornam-se meros agentes de imperativos funcionais, produzidos de forma alheia às práticas sócias em que se acham envolvidos. Enquanto entendidos como portadores de uma racionalidade instrumental inabalável, políticos organizacionais ou como joguetes de forças sociais imperativas, os gestores perderiam qualquer direito da compreensão sobre si próprios e de defesa de sua identidade cultural, o que, de certa forma, demonstra a fragilidade destas abordagens, enquanto utilizadas de forma isolada.

Nas palavras do próprio autor

Um modelo de análise dos processos de gestão, excessivamente centrado nas determinações sociais globais, conduz a formas de análise sociológica em que a natureza, freqüentemente fragmentada, forçada e conservadora, das práticas de gestão fica sufocada pela interpretação teórica, reflectindo-se tais características sob a forma de uma imagem idealizada que parece ter pouca relação com a realidade que se propõe representar. Conseqüentemente, quando consideradas individualmente, nenhuma das três perspectivas analíticas discutidas demonstra um grau suficiente de sensibilidade teórica e metodológica para as ambigüidades inerentes às práticas de gestão (REED, 1997, p. 22).

Para Reed (1997), as abordagens propostas até aqui, não são suficientes para resolver quatro questões principais, a saber:

1. a incapacidade de desenvolver um quadro analítico que aborda-se, de forma integrada, os estudos das práticas de gestão, da estrutura organizacional e do contexto institucional;
2. a forte tendência de regresso à determinação estrutural, assim como à ação humana estratégica, em função da supremacia explicativa de qualquer uma destas perspectivas;
3. a utilização da lógica de explicação funcionalista que trata os gestores como agentes ou protagonistas de forças sociais que se defrontam num contexto institucional mais vasto, do qual detém pouco conhecimento teórico, analisando os processos de gestão como epifenómenos de “estruturas profundas” que, dentro daquele contexto, se desenrolam de acordo com sua própria lógica; e
4. a incapacidade de reconhecer dilemas inevitáveis das práticas de gestão, assim como suas implicações, em virtude da existência de formas de análise sociológica que permanecem submissas a um modelo racional de análise das práticas de gestão.

Na falta de um quadro conceitual abrangente, em que todas as contribuições possam ser verificadas de forma integrada, sistemática e coerente, Reed (1997)

propõe, como alternativa às perspectivas ortodoxas apresentadas, a “perspectiva praxeológica”, ou seja, a gestão como prática social. Na visão do autor

Pretende-se uma abordagem que seja sensível a diversidade empírica e à ambigüidade social características das práticas de gestão, através das quais a acção colectiva se torna suficientemente estruturada para assumir, sob forma de organizações do trabalho, um perfil institucional, razoavelmente estável e coerente. [...] capaz de integrar os níveis de análise organizacional, institucional e comportamental presentes na sociologia da gestão, de molde a que possam ser sistematicamente teorizadas as relações entre as tarefas de gestão, as estratégias de controlo e os constrangimentos macroestruturais (REED, 1997, p. 25).

Esta abordagem permitiria assim uma concepção mais realista e flexível, quando comparada as demais abordagens que, ao enxergar as organizações como unidades sociais, rigidamente estruturadas, submetida aos efeitos dos imperativos econômicos, técnicos, administrativos, ou políticos de um determinado sistema socioeconômico, afastam-se da proposta de análise da gestão como prática social.

Segundo Junquillo (2001) sob a ótica desta perspectiva, é possível integrar questões inerentes aos dilemas éticos e políticos aos quais as organizações e os seus gestores são submetidos no dia-a-dia. Segundo o autor

Dessa forma, aqueles atores passam a ser vistos como agentes responsáveis pelo exercício da disciplina e dos interesses organizacionais, mas também como vivenciadores de conflitos e contradições, muitos deles inerentes às formas de atingimento daqueles mesmos objetivos, dado que as organizações são, por outro lado, tomadas como “lócus” de contradições estruturais e processuais que refletem na prática gerencial (p. 306).

Segundo Reed (1997, p. 28), conceituar a gestão como uma prática social exige a especificação de cinco fatores inter-relacionados, porém distintos:

1 O tipo de acções desenvolvidas por um conjunto de indivíduos que se sentem membros de uma determinada comunidade e que, nessa qualidade, se envolvem em determinadas práticas.

2 Os pressupostos que, simbolicamente, permitem identificar objectivos problemas comuns e constituem a base para o entendimento da interação recíproca.

3 Os objetivos ou problemas partilhados que orientam as práticas de acordo com a relação de comunicação que os respectivos membros estabelecem através do quadro discursivo que organiza os seus pressupostos.

4 Os meios ou recursos, tanto materiais como simbólicos, através dos quais se persegue a realização dos projectos a que atribuem significado.

5 As condições ou constrangimentos que configuram e orientam a reciprocidade das práticas, os recursos necessários à sua consecução e as relações que permitem estabelecer entre os respectivos membros.

Desta forma o entendimento da gestão como prática social possibilita “a ampliação dos focos de estudos sobre as diversas práticas que os gerentes desenvolvem em seu trabalho cotidiano, visando ao controle da atividade produtiva, num contexto de complexidade e diferenciações em que eles operam (JUNQUILHO, 2001, p. 308)”. A ação humana, sob este prisma, deixa de ser simplesmente restringida pelas circunstâncias e pela estrutura na qual ela ocorre, podendo igualmente ser facilitada por elas, uma vez que, apoiando-se nesta mesma estrutura o indivíduo pode reinventá-la por meio da ação social” (JUNQUILHO, 2003, p. 3).

A noção de gestão como prática social permite, portanto, entender os cenários organizacionais como influenciado por fatores internos (recursos materiais, tecnológicos, humanos, etc) e por fatores externos (fatores econômicos, sociais, políticos, etc), que inter-relacionados de forma dinâmica e plural formam este todo complexo a ser desvendado.

Por fim, utilizando ainda as palavras de Reed (1997, p. 29-30), a abordagem praxeológica contém três vantagens teóricas fundamentais, quando comparadas as três primeiras perspectivas apresentadas neste seguimento, são elas:

1. proporciona uma análise síntese conceitual sobre três aspectos essenciais à caracterização da gestão, antes isolados em seus feudos: a técnica, o processo e o mecanismo;

2. rejeita o tratamento ortodoxo dos processos de gestão, que faz destes um dispositivo único de controle, dotados de imperativos técnicos, políticos ou ideológicos inquestionáveis, aos quais todos os aspectos da interação social e da gestão devem submeter-se inflexivelmente; e
3. permite um quadro teórico integrado que permite relacionar os níveis de análise organizacional, institucional, e comportamental, sem cair nas armadilhas das análises funcionalistas / deterministas que possuem a tendência de reduzir o objeto de pesquisa, desprezando, assim, a complexidade inerente aos processos de gestão.

Desta forma, a concepção praxeológica dos processos de gestão torna-se instrumento fundamental para a ampliação dos mecanismos de análise de estudos organizacionais que buscam a compreensão das práticas de gestão (WAIANDT, 2005), principalmente por sua capacidade de preencher lacunas importantes nos conceitos acerca destes estudos (JUNQUILHO, 2001).

A abordagem praxeológica, por sua maior amplitude e por permitir um melhor entendimento das práticas de gestão, compõe o pano de fundo perfeito para os estudos que se acerquem de temas relacionados a cultura em organizações, simbolismo organizacional e representações sociais no trabalho. É por este motivo que a gestão, entendida como práticas sociais, margeará esta dissertação.

A seguir serão apresentadas algumas definições conceituais do termo cultura e sua aproximação aos estudos organizacionais, de forma a compor a base teórica para o desenvolvimento desta pesquisa.

2.2 CULTURA E CULTURA EM ORGANIZAÇÕES

“Nas últimas duas décadas a cultura deixou de ser uma dimensão ‘oculta’ e de ter um papel secundário para adquirir uma dimensão estratégica no interior das organizações” (BARBOSA, 2002, p. 46). Este fato tem despertado um grande

interesse nos dirigentes e estudiosos das organizações e, não raras vezes, tem constituído um dos elementos centrais da reflexão destes indivíduos.

Para Robbins (1999, p. 374) a “cultura organizacional”, enquanto referindo-se a um “sistema de significados partilhados mantidos por seus membros”, é o que “distingue a organização de outras organizações”, dando-lhe características individuais únicas e, podendo interferir diretamente no seu sucesso ou insucesso.

Mas o que se nota com frequência é uma redução do termo “cultura”, quando empregado aos estudos organizacionais, o que foi diagnosticado por Barbosa (2002) como um modismo, e se caracterizaria pelo emprego do termo sem o completo domínio do seu significado.

Sendo assim, buscar-se-á a seguir uma melhor abordagem sobre o tema, que permita, não só a aproximação conceitual do termo cultura, mas também o seu entendimento como fruto da prática social dos atores, e não apenas objeto manipulável das teorias mecanicistas com visíveis tendências práticas, instrumentais e funcionalistas, conforme demonstrado por Reed (1997).

Visto desta forma, o conceito de “cultura “ abre caminho para uma discussão mais profunda, “que é o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas de gestão. Mais ainda, ajuda a desmistificar a idéia prevalecente de que o mundo dos negócios e da administração é movido, exclusivamente, por uma lógica pragmática” (BARBOSA, 1996, p. 8).

Após uma aproximação conceitual do termo cultura, que permita a delimitação deste estudo far-se-á uma abordagem sobre a evolução dos estudos acerca de cultura em organizações, buscando delimitar o atual estado da arte.

2.2.1 CULTURA E SUAS CONCEITUAÇÕES

Os estudos acerca de cultura vem demonstrando a pluralidade de interpretações sobre este tema, mesmo quando analisadas à luz de ciências relacionadas, como a sociologia e a antropologia (AKTOUF, 1994).

Esta abundância de abordagens faz com que, mesmo sem a intenção de esgotar tema tão complexo, busque-se uma definição mais próxima da conceituação de cultura, com vistas a possibilitar um embasamento teórico dos estudos nesta área, o que é o caso desta dissertação.

Buscando esclarecimentos que permitam uma análise mais profunda sobre o tema, optou-se por levantar, sob a luz da antropologia⁶, uma discussão que permita abordar de forma crítica as origens e a evolução dos estudos desta área de pesquisa, que ainda hoje, arremete estudiosos das diversas áreas das ciências sociais a caminhos, muitas vezes, conflitantes. Para iniciar esta discussão, buscou-se elucidar a origem do termo “cultura”, hoje utilizado.

Para Keesing (1961, p. 48), “ao procurar por um termo que abrangesse todos os costumes humanos, os antropólogos fixaram-se no termo cultura”, sendo que este termo, logo foi encampado pelas demais ciências sociais, como a sociologia e a psicologia. Para o autor (1961, p.49) “ha uma certa confusão entre o emprego técnico do termo ‘cultura’ e o seu emprego popular”, pois, quando

Às vezes dizemos: “Fulano é culto”, ou “Ele tem cultura”. Queremos dizer que a pessoa é hábil nas artes ou nas finuras sociais. Cultura é também usada neste sentido pelos humanistas. O sentido científico, uma vez dominado, aproxima-se mais do sentido original da palavra, que é derivada do verbo latino *colere* (cultivar ou instruir) e do substantivo *cultus* (cultivo ou instrução). Cultura, no sentido mais amplo, é o comportamento cultivado, isto é, a totalidade da experiência adquirida e acumulada pelo homem e transmitida socialmente, ou ainda o comportamento adquirido por aprendizado social.

⁶ Buscou-se trabalhar com autores cujas citações são recorrentes em diversas obras sobre o tema cultura.

Keesing (1961) cita que, a definição de cultura pode parecer simples e trivial, mas existem numerosos problemas relacionados ao uso deste termo, assim como ocorre com tantos outros conceitos científicos. Somente Kroeber e Kluckhohn (1952)⁷ *apud* Keesing (1961), “descobriram mais de cento e sessenta delineamentos diferentes do termo ‘cultura’ entre antropólogos e outros estudiosos”.

Outra definição muito usada é a proposta por Laraia (2004, p.25), que argumenta

[...] no final do século XVIII e no principio do seguinte o termo germânico *Kultur* era utilizado para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, enquanto a palavra *Civilization* referia-se principalmente às realizações materiais de um povo.

Segundo Laraia (2004) “ambos os termos foram sintetizados por Edward Tylor (1832-1917) no vocábulo inglês *culture*”, que

[...] tomado em seu amplo sentido etnográfico é este todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade (TYLOR, 1871, *apud* LARAIA, 2004).⁸

Tylor sintetizava, assim, em uma só palavra, todas as possibilidades da realização humana, “além de marcar fortemente o caráter de aprendizado da cultura em oposição à idéia de aquisição inata, transmitida por mecanismos biológicos” (LARAIA, 2004, p.25).

Clifton (1968, p. 5), ao citar os estudos de Tylor, afirma que

a proposta de Tylor sugere a direção a ser tomada pela antropologia cultural, porque diversos enumerados de problemas a serem estudados pela ciência são em parte arbitrários, e, algumas vezes, limitados pelo estado do conhecimento no tempo, necessariamente incompleto. Desta

⁷ KROEBER, A. L.; Kluckhohn, C. **Culture**: a critical review of concepts and definitions. Paper of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, Harvard University, Vol. 47. No. 1 Also available in 1963 ed., Vintage Books, New York, Random House.

⁸ TYLOR, E. Primitive culture. Londres, John Mursay & Co, 1871. [1958, Nova York, Harper Torchbooks.]

maneira, novos temas, tradicionalmente definidos, relacionados a organização social e a arte devem ser continuamente adicionados aos estudos sociais para definir e incluir novas áreas de conhecimento do desenvolvimento humano [tradução nossa].

] Os enunciados de Tylor, por sua contribuição aos estudos da cultura, são citados por Aktouf (1994) como o “clássico dos clássicos”, no que concerne à definição do termo, uma vez ter sido o primeiro a utilizá-lo na acepção atualmente aceita por etnólogos e sociólogos.

Em seus estudos, Cavedon (1999a, p.2) cita que “ao agregar-se o termo Cultura ao vocábulo Antropologia dá-se mais um contorno a este ramo do saber, na medida em que a cultura configura-se como o maior diferencial existente entre os homens e os demais animais do planeta”.

Cavedon (2003, p.23), ao estudar a gênese das noções de cultura, cita que os antropólogos, assim como outros estudiosos das ciências sociais, filiam-se a determinadas escolas buscando uma coerência teórica, o que permite a compreensão e a verificação do crescimento da disciplina no tempo. Este crescimento da disciplina viria a gerar o que a autora chamaria de correntes⁹ da antropologia, que trariam em seu cerne, diferentes formas e vertentes para o estudo da antropologia cultural.

Neste mesmo sentido, Freitas (1991a, p. 1-2), ao estudar a base conceitual que alicerçava os estudos acerca da cultura organizacional, vem demonstrar que é na Antropologia Cultural, e nas suas diversas correntes teóricas, que encontramos diferentes aspectos e formas de abordar as questões relacionadas a cultura, sendo que as principais correntes diagnosticadas pela autora seriam: a Antropologia Cognitiva – cujo fundamento esta nos conhecimentos compartilhados, a Antropologia Simbólica – cuja base esta nos significados

⁹ Na visão da autora estas correntes poderiam ser divididos em escolas, tais quais: Escola Evolucionista, Escola Americana, Escola Inglesa e Escola Francesa.

compartilhados e a Antropologia Estrutural – cujo princípio baseia-se nas manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes.

Como principais postulados presentes na atual antropologia cultural¹⁰ Lima *et alli* (1991)¹¹ *apud* Cavedon (2003) relacionam os seguintes:

- O Homem é o único (senão dos únicos) animal ubíquo na Terra (está em toda a parte), com capacidade de adoptar, adaptar e modificar objetos, idéias, crenças ou costumes dos seus semelhantes vivos ou mortos;
- É dos seres da criação menos especializados;
- Não existem culturas superiores, mas culturas diferentes;
- Todos os grupos humanos possuem costumes próprios e tais costumes são respostas peculiares a problemas e necessidades humanas universais;
- A variedade das condutas humanas não é pautada por causas geneticamente herdadas, mas, sim, por modelos sócio-culturalmente aprendidos;
- Todas as sociedades possuem os seus quadros de referência e os seus padrões de comportamento específicos de tal ordem institucionalizados que qualquer membro da sociedade sabe perfeitamente quais as reacções que uma sua conduta suscita (expectativas de conduta);
- As culturas, embora formando sistemas abertos, os seus elementos e padrões constituem um tecido com uma textura e configuração bem específica. Qualquer efeito produzido num dos padrões, terá, seguramente, conseqüências noutra padrão e no sistema cultural global;
- Os sistemas culturais são dinâmicos e nunca estáticos, embora existam graus de dinamismo entre os diversos sistemas espalhados pelo mundo;
- A experiência pessoal de cada um é função do sistema sócio-cultural que influencia os juízos e as valorações. Daí a tendência para pensarmos o outro ou os outros segundo parâmetros da nossa própria cultura;
- O grande drama da Antropologia é a objectividade, não só a nível da compreensão mas também da explicação da cultura do outro, pois nunca conseguimos ser o outro na sua totalidade [grifos dos autores].

Segundo Silva (2003, p. 26)

essas colocações traçam um cenário cultural complexo, baseado no dinamismo das interações e na diversidade humana, em termos de suas capacidades cognitivas e conseqüente heterogeneidade, de forma que, mesmo se o indivíduo, uma vez inserido na sociedade, compartilhar de determinados padrões, ainda assim não se transformará em um ser

¹⁰ Os autores afirmam que os termos antropologia social, antropologia cultural e etnologia são usados como sinónimos, fato que será entendido como real, uma vez verificada a recorrência desta utilização em obras de diversos autores estudados (Cavedon, 1999; Geertz, 1978; Lima et alli, 1991)

¹¹ LIMA, Augusto Mesquitela *et al.* **Introdução a antropologia cultural**. Lisboa: Presença, 1991.

absolutamente previsível. Apenas uma parcela dos significados é compartilhada, permitindo que o indivíduo possa prever as reações às suas ações e se adequar ou não à sociedade. As infindáveis interações, produzidas até mesmo nos processos de transmissão daqueles padrões são em grande parte imprevisíveis.

Esta idéia é corroborada pela afirmação de Geertz (1989) que afirma que a Antropologia social, através da etnografia¹², ao buscar a interpretação, o significado da cultura, depara-se com “uma multiplicidade de estruturas conceptuais complexas, muitas delas sobrepostas ou amarradas umas as outras, que são simultaneamente estranhas, irregulares e implícitas (GEERTZ, 1989, p.20)”.

A partir do postulado por Lima *et alli* (1991) *apud* Cavedon (2003), pode-se concluir ainda que, apesar de dotado da capacidade de modificar e utilizar objetos, idéias, crenças e, conseqüentemente, alterar o ambiente e a cultura em que estão inseridos, os indivíduos não são dotados, por assim dizer, de uma “autonomia plena”, uma vez que são presos a teias de significações, valores e costumes, que foram passados por intermédio das relações sociais existentes entre eles, e que, por sua vez, irão criar “quadros de referências” e “padrões de relacionamento” que margearão as relações, as atitudes e o “julgamento” dos membros daquela sociedade.

Envolto em inúmeras definições e conceitos de cultura, e em sua busca de uma “redução do conceito de cultura a uma dimensão justa, que realmente assegure a sua importância continuada em vez de debilitá-lo”, Geertz, apesar de reconhecer a importância dos estudos de E. B. Tylor, afirma que “o todo complexo”, proposto pelo autor, “parece ter chegado ao ponto que mais confunde do que esclarece” (GEERTZ, 1989, p.14).

Como exemplo, Geertz (1989, p.14) cita a obra *Mirror for Man*, de Clyde Kluckhohn, que baseado nos estudos de Tylor, conseguiu definir a cultura como:

¹² Método, segundo o autor, típico de estudos em antropologia social.

- (1) “o modo de vida global de um povo”;
- (2) “o legado social que o indivíduo adquire do seu grupo”;
- (3) “uma forma de pensar, sentir e acreditar”;
- (4) “uma abstração do comportamento”;
- (5) “uma teoria, elaborada pelo antropólogo, sobre a forma pela qual um grupo de pessoas se comporta realmente”;
- (6) “um celeiro de aprendizagem em comum”;
- (7) “um conjunto de orientações padronizadas para os problemas recorrentes”;
- (8) “comportamento aprendido”;
- (9) “um mecanismo para regulamentação normativo do comportamento”;
- (10) “um conjunto de técnicas para se ajustar, tanto ao ambiente externo, como em relação aos outros homens”;
- (11) “um precipitado da história, e voltando-se, talvez em desespero, para as comparações, como um mapa, como uma peneira e com uma matriz”

Geertz, na busca por uma aproximação conceitual de cultura, e estando diante do que ele chamaria de “difusão teórica”, propõe que “mesmo um conceito de cultura um tanto comprimido e não totalmente padronizado”, “que seja coerente”, e “que tenha um argumento definido a propor”, significaria um grande progresso para os estudos nesta área (1989, p. 14-5).

Baseado neste contexto, Geertz (1989, p.15), propõe um conceito de cultura

[...] essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado.

Desta forma, “Geertz propõe a busca de relações sistemáticas entre fenômenos diversos e não identidades substantivas entre fenômenos similares” (CAVEDON, 2003, p.37). Estudar a cultura de um determinado contexto social, por este foco, pode ser entendido como o estudo do significado dos símbolos partilhados pelos seus integrantes, privilegiando a intuição. Para tanto, Geertz propõe a utilização de uma “descrição densa”¹³, que poderia ser conseguida por intermédio da etnografia, que muito além “de uma questão de método” deve ser entendida como “estabelecer relações, selecionar informantes, transcrever textos, levantar

¹³ Segundo Geertz (1989, p.15) o termo “descrição densa” é dedicado a Gilbert Ryle.

genealogias, mapear campos, manter um diário, e assim por diante” (GEERTZ, 1989, p. 15).

Mas, apesar de constituir presença obrigatória em grande parte dos referenciais de estudos sobre cultura, nem mesmo Geertz viu-se livre de críticas às suas propostas, uma vez que a mesma não gera consenso nos meios acadêmicos¹⁴.

Este consenso, segundo Dupuis (1996, p. 232) esta cada vez mais longe de ser alcançado, pois, com o “desmoronamento das grandes teorias sociais”, ocorrido nos últimos vinte anos, o tempo das grandes certezas oferecidas pelas teorias funcionalistas, estruturalistas e marxistas, que dominavam as ciências sociais, acabou. Existem agora, segundo o autor, “pesquisadores e teóricos espalhados em todas as direções”, os que longe de ser tratado como um fato demeritante, deve ser tratado como uma oportunidade, uma vez que a busca por uma “megateoria” esta sendo substituída por “um grande desejo e uma vontade de explorar, cada vez mais minuciosamente, o mundo social dos homens”. Outro fato a se notar, é que esta ruptura com as grandes teorias, fizeram com que, também, as ciências sociais “puras” deixassem de ser adotadas como modelo de desenvolvimento, o que propõe a adoção de métodos híbridos de pesquisa.

Esta multidisciplinaridade vem, dentre outras coisas, ao colaborar para uma melhor compreensão e interpretação dos fatores que regem as transformações ambientais e seus efeitos sobre indivíduos e estruturas sociais, uma vez que, segundo Freitas (1999, p. 19).

Todas essas transformações são interdependentes, e a sua complexidade aumenta em função de uma espiral de efeitos múltiplos e influências recíprocas que ainda são difíceis de identificar de forma precisa. Tal dificuldade se deve talvez à impossibilidade de isolar as variáveis independentes, ou seja, o cultural, o econômico, o social, o político o religioso e o tecnológico estão de tal modo imbricados que qualquer alteração num deles pode provocar mudanças em cadeia nos demais.

¹⁴ Ver THOMPSON, J. B. Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

Ao identificar as “múltiplas trajetórias” e “múltiplas experiências” desenvolvidas pela Antropologia, e na busca por um “modelo” que lhe permitisse refletir sobre as organizações, Dupuis (1996, p. 232-3) sugere que, “por necessidade de causa”, podem-se agrupar as tendências observadas na antropologia atual em “três movimentos: o primeiro é a volta vigorosa dos estudos centrados na pessoa; o segundo enfatiza as práticas sociais dos atores; e o terceiro está centrado nos significados e nas representações”.

Esta volta vigorosa dos conceitos centrados na pessoa, proposta no primeiro movimento relatado por Dupuis (1996, p. 234-7), relaciona-se a “antropólogos que definem o ‘eu’ como consciência de si mesmo, no sentido do ator consciente de seus atos, ou como produto da sociedade ou da cultura”. Muito mais do que priorizar o “ator que age”, estes estudiosos pretendem “demonstrar a universalidade do eu autônomo, ou pelo menos da consciência de si, da individualidade”, reforçando assim a oposição às concepções mecanicistas e deterministas existentes, mesmo reconhecendo o peso do contexto sociocultural sobre o indivíduo.

Mesmo dentro deste movimento, verifica-se uma questão dialética, que questiona a existência “universal do eu autônomo”, reivindicando para as culturas ocidentais a exclusividade sobre a “autonomia do eu”, em detrimento das culturas tradicionais orientais. Este fato revela, mais uma vez, a complexidade dos estudos antropológicos sobre cultura que, mesmo quando abordados sob uma mesma perspectiva, apontam divergências conceituais.

O segundo movimento, na visão do autor, enfatiza os conceitos voltados para a prática, a ação, a interação e a experiência dos atores sociais. Esta corrente não é antagônica a primeira, uma vez que, é o indivíduo que pratica as ações, sendo impossível dissociar o ator da ação. Nas palavras de Dupuis (1996, p. 237)

A ênfase dada aos conceitos de práticas, em lugar dos conceitos de pessoa, tem por objetivo, justamente, evitar esta cilada. As práticas, evidentemente, concernem aos atores, pois toda a questão está na prática deles; os atores agem no interior de universos já estruturados, embora estes universos estejam em constante estruturação, transformados que são pelas práticas incessantes dos atores.

Conclui-se daí que não existe uma submissão absoluta dos atores aos modelos sociais preexistentes, e sim a incorporação de experiências passadas na lógica prática do ator, uma vez que, por intermédio da ação social dos indivíduos, a estrutura social é construída e reconstruída em um *continuum* interminável de relações sociais. A não observância destes fatos é, na visão de Dupuis (1996), um dos maiores erros dos antropólogos.

Este conceito de práticas sociais permite, conforme o autor,

[...] integrar os conhecimentos produzidos pelas duas grandes correntes teóricas das ciências sociais (objetivismo/subjectivismo e todas as formas que esta dualidade pode assumir) . Trata-se de reconhecer que são os indivíduos que, por meio de suas ações, contribuem para a construção de sua sociedade. Entretanto, os indivíduos agem sempre dentro de contextos que lhe são preexistentes e que, por serem preexistentes, orientam o sentido das ações. A construção do mundo social é assim mais a reprodução e a transformação do mundo existente do que sua reconstrução total (DUPUIS, 1996, p.239).

O terceiro movimento trata das significações, ou seja, “as intenções, os motivos, as atitudes e as crenças dos atores” (DUPUIS, 1996, p. 239). Esta vertente busca interpretar as práticas culturais por meio da organização social, procurando o sentido oculto de diversas práticas culturais, o que, segundo o autor, seria a própria essência da antropologia.

Na visão dos adeptos desta linha de pesquisa, as “práticas contextualizadas” contêm uma cultura, à medida que elas desenvolvem um sentido para os atores. “Desta forma, uma definição de cultura não estaria completa se não considerasse as significações contidas no âmago das práticas” (DUPUIS, 1996, p. 240).

Ao apresentar os três movimentos da antropologia, Dupuis (1996) pretende demonstrar que os mesmos não são antagônicos, e que sua utilização em conjunto, longe de ser contraproducente, pode significar um grande avanço nos estudos das ciências sociais, dado o nível de abrangência de uma proposta desta magnitude.

Nas palavras do autor,

[...] toda a ação social de atores competentes se desenrola em um contexto de interação social que, com o tempo, acabam por configurar uma cultura. Estas práticas contextualizadas contêm uma cultura, à medida em que têm um sentido para os atores. Assim, como já afirmei, uma definição de cultura não estaria completa se não levasse em conta as significações contidas no âmago das práticas. Uma definição rigorosa de cultura deveria, assim, articular de maneira dialética contextos de interação social, práticas dos atores e significações das ações (DUPUIS, 1996, p.243).

A breve abordagem, feita até aqui, na busca de uma melhor definição para termo cultura, demonstra a complexidade das linhas centrais que abordam este tema. A inobservância desta complexidade pode arremeter o pesquisador desavisado a percorrer caminhos que beiram a superficialidade e a inexatidão, levando-o a simplificar a utilização deste termo tão complexo, chegando ao limite das análises deterministas / mecanicistas.

Visando eliminar estes riscos metodológicos, inerentes a “abusos conceituais”, “tão comuns a trabalhos que abordam o tema cultura de empresas” (AKTOUF, 1994, p. 55), buscou-se na problematização de Dupuis (1996) uma proposta que margeasse o desenvolvimento desta dissertação.

Esta proposta toma forma definitiva, ao encontrar subsídios nos estudos de Aktouf, que utilizando uma linha mestra de pesquisa semelhante a de Dupuis, propõe uma abordagem que deixa de lado “discussões e matizes entre escolas ou paradigmas, para tentar chegar a um denominador comum” que, “a partir do saber

antropológico consolidado”, desvende “as dimensões centrais do que é uma cultura, do que a constitui e fundamenta” (AKTOUF, 1994, p.49).

Conforme cita Aktouf (1994) esta abordagem deveria contemplar os seguintes pressupostos básicos:

A cultura é um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum dos grupos sociais (p. 49);

A cultura implica uma interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e experiência subjetiva das pessoas (p.50);

A cultura é um conjunto de elementos em relações dialéticas constantes: relações concreto-econômicas, sociais e simbólicas (p.50);

No interior de uma mesma comunidade, a cultura pode ser uma cultura de oposição ou de clivagem (p. 51).

A cultura é um complexo coletivo feito de “representações mentais” que ligam o imaterial e o material (p. 51); e

A cultura é organizada, sustentada e mantida por elementos constitutivos indispensáveis e universais, em especial o mito (p.52).

Não acreditando haver uma definição única para o termo, é nesta visão pluridimensional que acredita-se esteja a maior aproximação conceitual do termo cultura e, portanto, sugere-se sua utilização para estudos nesta área de abrangência, assim como, será entendido, a cultura, no desenrolar desta dissertação.

2.2.2 CULTURA EM ORGANIZAÇÕES

Os termos “cultura organizacional”, “cultura de empresas” e “cultura corporativa” são, freqüentemente usados como sinônimos (BARBOSA, 1996; 2002), apesar de parecerem um tanto quanto contraditórios, uma vez que,

[...] por um lado remetem à racionalidade, eficácia, eficiência, e ao pragmatismo que nos habituamos a associar as organizações e os negócios e, por outro, ao universo simbólico da cultura, pouco afeito a mensurações, à objetividade, a resultados e associado ao particular, ao específico e a valores sociais duráveis (BARBOSA, 2002, p. 7).

O interesse pelas abordagens culturais na administração não é recente, uma vez que são notadas tentativas de aproximação ao tema, mesmo que de forma incipiente, já em meados dos anos trinta. Aktouf (1994) cita que, no início da década de trinta, Mayo (1960) já se referia a “sistemas sociais irracionais” e a “sistemas ideológicos simbólicos”, o que demonstraria uma aproximação dos estudos organizacionais com o tema cultura. Barbosa (1996) e Pépin (1998) citam ainda que, a preocupação com os aspectos culturais na gestão de recursos humanos podem ser observados nos trabalhos de Barnard (1938), no final da década de trinta, quando este autor distingue entre a estrutura formal das organizações e as normas informais que regem o comportamento dos indivíduos no seio das organizações.

Não obstante a estes acontecimentos, Aktouf (1994) e Pépin (1998) citam que o primeiro pesquisador a utilizar o termo cultura para descrever uma organização foi Elliot Jaques (1951), ao afirmar que a empresa deve seu caráter único a configuração da estrutura, cultura e personalidade que lhe é particular, reconhecendo, ainda, o caráter dinâmico destes três elementos.

Segundo Pépin (1998, p. 269), após a produção de Jaques (1951) “a questão da cultura desapareceu quase que completamente dos escritos sobre gestão e organização do trabalho”, deslocando seu foco para os estudos da “cultura como variável externa às organizações”. Para o autor, este período, que compreendeu de 1951 a 1979, pode ser dividido em dois tempos distintos:

O primeiro refere-se ao período, compreendido entre o final da década de cinquenta até a o final da década de sessenta, onde a “multinacionalização das atividades industriais” deu margem a uma abordagem etnocêntrica dos estudos

sobre cultura onde, os estudos sobre esta matéria, visavam muito mais demonstrar a superioridade do *the best way* norte-americano do que buscar elementos para crescimento da teoria, mediante o confronto entre as diversas culturas estudadas.

O segundo momento deu-se na década de setenta, onde o foco direcionou-se para o sucesso japonês e as suas condicionantes culturais nacionais, que até então eram entendidas como fatores determinantes do sucesso daquele país no pós-guerra.

É somente a partir do final da década de setenta que os estudos acerca de cultura ganham força e projeção (FREITAS, 1991a, 1991b, 1999; BARBOSA, 1996, 2002; PÉPIN, 1998; AKTOUF, 1994; FLEURY; FISCHER, 1996), tendo seu foco voltado para as características internas às organizações.

Na visão de Pépin (1998), é o trabalho de Pettigrew (1979), que relança o debate da cultura em organizações, gerando o renascimento da tendência culturalista nos estudos da administração.

Os estudos de Smircich (1983) e Smircich e Calas (1987) permitem uma abordagem sistemática aos estudos acerca da cultura organizacional e revelam uma clara influência antropológica nos estudos desta ordem (conforme evidenciado no quadro 2).

Smircich (1983) propõe uma tipologia que analisa a cultura sob duas perspectivas: a primeira entende a cultura como uma variável organizacional, algo que a empresa “tem”, a segunda entende a organização como uma metáfora, ou algo que a empresa “é”.

Conceito antropológico de cultura	Temas de estudos sobre cultura em organizações	Conceitos de organização para as teorias organizacionais
Cultura como instrumento para atender as necessidades biológicas e psicológicas humanas	Comparativa ou cross-country	Organizações são instrumentos para a realização de ações
Cultura como mecanismo adaptativo e regulatório, que une os indivíduos as estruturas.	Cultura corporativa	Organizações são mecanismos adaptativos preparados para se adaptar as transformações ambientais
Cultura como um sistema de compartilhamento cognitivo. A mente humana gera cultura via um número definido de regras	Cognição organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. “Organização” define-se por uma rede de significados subjetivos, compartilhado em variados níveis pelos membros das organizações, e que funciona como regulador para estes membros
Cultura como um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida e decifrada para ser compreendida.	Simbolismo organizacional	Organizações são padrões de discursos simbólicos. “Organização” é mantida através de modelos simbólicos, tal qual a linguagem, que facilitam o compartilhamento dos significados e da realidade
Cultura como a projeção de processos inconscientes universais	Processo inconsciente e organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes

Quadro 2 – INTERSEÇÕES DA TEORIA CULTURAL COM A TEORIA ORGANIZACIONAL

Fonte: Adaptado de Smircich (1983, p. 342)

A primeira perspectiva, cultura vista como variável organizacional, ancora-se em duas diferentes abordagens temáticas: a “abordagem comparativa ou *cross-cultural*” e a “abordagem corporativa”.

A abordagem “comparativa” tem como campo principal a comparação entre os modelos gerenciais e as práticas laborais dos indivíduos nos diversos países nos quais foi estudada. A cultura é vista como uma variável independente, externa as organizações e muitas vezes tratada como “sinônimo de país”. Nesta abordagem os membros das organizações é que seriam detentores da cultura (enquanto agentes externos) e a importariam para o ambiente interno, definindo assim as características culturais da organização, e o seu sucesso ou insucesso (SMIRCICH; CALAS, 1987).

A nível macro, esta abordagem observava a relação existente entre as estruturas organizacionais e cultura do país na qual estava inserida, enquanto a nível micro, buscava investigar as similaridades e as diferenças existentes nas atitudes dos gerentes nas diversas culturas estudadas (SMIRCICH, 1983)

Esta abordagem influenciou diversos estudos organizacionais, como pode ser verificado nos trabalhos de Ouchi (1986), e Pascale & Athos (1986), Hofstede (1980; 1997) e Trompenaars (1994).

De uma forma geral, os estudos sob influência desta abordagem preconizavam o seu caráter funcionalista / utilitarista que buscava definir conjuntos adequados de valores e práticas organizacionais que poderiam ser aplicados nos negócios internacionais (SMIRCICH; 1983).

A abordagem da “cultura corporativa” entende a cultura organizacional como uma variável interna, que influencia diretamente o equilíbrio do sistema e a performance das organizações. As organizações são vistas como instrumentos sociais que produzem bens e serviços e, como um subproduto, produzem também

artefatos culturais distintivos como rituais, mitos, lendas, e cerimônias (SMIRCICH, 1983).

Os estudos que exploram esta abordagem tratam a cultura como um elemento que viabiliza compreender e controlar a criação de verdades, valores e crenças presentes na organização, principalmente pela prática da comunicação organizacional.

Nas palavras de Smircich (1983, p. 344), para esta abordagem, a

Cultura está normalmente definida como cola social ou normativa que une uma organização. Expressa os valores ou ideais sociais e as convicções que os sócios de organização vêm compartilhar. Estes avaliam como os padrões de convicção devem ser manifestados através de dispositivos simbólicos como mitos, rituais, histórias, lendas, e linguagem especializada..

A cultura funcionaria, assim, como mecanismo aglutinador que garantiria a coesão interna das organizações, podendo ser manipulada de forma sistemática pelos gestores das organizações com vistas a buscar a excelência organizacional.

Sob esta ótica, a responsabilidade pela manutenção da ordem interna ficaria atrelada a criação de uma “cultura forte”, que seria disseminada pelos líderes formais destas organizações. A cultura seria assim reduzida a uma variável manipulável que poderia ser produzida pela própria organização, pela ação de seus gestores.

Por seu caráter utilitarista e instrumental esta abordagem ganhou grande foco dos pesquisadores, principalmente da escola americana, onde destacaram-se os trabalhos de Deal e Kennedy (1982) e Peters e Waterman (1986) na busca por uma “cultura vencedora”.

Segundo Pépin (1998) apesar de apresentar proposta semelhante aos demais estudiosos de sua época, a pesquisa de Schein (1985) traz grandes avanços à

pesquisa da cultura organizacional ao desconsiderar a existência de uma “cultura vencedora ou perdedora”, mas culturas mais ou menos adaptadas as organizações. Para Schein (1985) o gestor exerceria, assim, a função de manipular a cultura, colocando-se no “centro de gravidade da cultura organizacional” (PÉPIN, 1998, p. 278).

Nas palavras de Schein (1985, p.9) a

Cultura organizacional é um modelo de pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu aprendendo a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna que, suficientemente bem trabalhado para ser considerado válido, pode, em seguida, ser apresentado para os novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.

Ambas as abordagens que avaliam a cultura organizacional como uma variável organizacional (abordagem comparativa e corporativa) sofreram diversas críticas por suas características funcionalistas (MARTIN; FROST, 2001), e seu caráter determinista nas organizações (CHANLAT, 1996b; AKTOUF, 1994; PÉPIN, 1998), principalmente pela sua inconsistência conceitual com relação aos referenciais antropológicos da cultura.

A segunda perspectiva proposta por Smircich (1983), a que entende a cultura como metáfora, baseia-se em três diferentes abordagens temáticas: a “abordagem da cognição organizacional”, a “abordagem do simbolismo organizacional” e a “abordagem do processo inconsciente e organização”.

Segundo Smircich (1983), a cultura como metáfora vai além da visão instrumental de organizações derivada da metáfora de máquina e além da visão de organizações adaptáveis derivada da metáfora orgânica. Cultura como metáfora promove uma visão de organizações como formas expressivas de manifestações da consciência humana, onde os aspectos simbólicos ganham destaque frente aos aspectos técnicos, econômicos e materiais. Nesta perspectiva a organização

é percebida como “sendo uma cultura”, em detrimento da perspectiva anterior onde era vista como “tendo uma cultura”.

A primeira das abordagens subordinadas a esta perspectiva, a abordagem da cognição organizacional, entende a cultura como um sistema de crenças, regras e conhecimentos compartilhados dentro das organizações, onde a cultura é gerada pela mente humana por meio de um número finito de regras oriundas de uma lógica inconsciente. Sendo assim, as organizações são produtos sociais baseados nos mapas coletivos de cognição de seus membros e a cultura pode ser definida como uma percepção geral das características da organização.

Sob esta ótica, ao considerar as organizações como culturas, “o foco muda para os processos organizacionais como realizações do desenvolvimento cultural”. Desta forma a cultura passa a ser o processo por meio do qual a ação social e a interação são construídas e reconstruídas no interior da realidade organizacional e, é por meio dela que a validade das ações e decisões é garantida, por meio do consenso dos seus membros (SMIRCICH; CALAS, 1987, p. 234).

Smircich (1983) entende que o principal interesse desta abordagem reside na motivação de entender o significado de uma situação específica quando decisões devem ser tomadas e ações serem realizadas. Desvendar esta rede de significados compartilhados passa a ser, assim, a principal preocupação dos pesquisadores que se baseiam nesta abordagem.

Na segunda abordagem desta perspectiva - a abordagem do simbolismo organizacional, a cultura é considerada um sistema de significados e de símbolos coletivos segundo os quais os homens interpretam suas experiências e orientam suas ações e, as organizações são consideradas padrões de discursos simbólicos que, para serem compreendidos, precisam ser interpretados e decifrados (GODINHO, 2000; SMIRCICH, 2003).

Por se tratar de um dos focos centrais desta dissertação os estudos acerca do simbolismo serão abordados mais profundamente no próximo capítulo desta pesquisa.

A terceira e ultima abordagem desta perspectiva - processo inconsciente e organização, ou “psicoestrutural” – tem como propósito revelar a dimensão oculta e universal da mente humana. Sob as lentes desta abordagem a cultura é estudada como expressão do inconsciente e como revelação das estruturas mentais subjacentes (SMIRCICH, 1993).

Esta linha de pesquisa fundamenta-se na antropologia estrutural de Lévi-Strauss, e vem, segundo os que advogam em sua causa, a preencher uma lacuna existente nos estudos acerca da cultura organizacional que, por sua superficialidade, tende a lidar somente com modelos conscientes, compartilhados pelos participantes da organização, relegando a segundo plano a preocupação de constituir uma investigação científica que abranja uma visão mais complexa da natureza humana, integrando os processos inconscientes com os processos conscientes mais óbvios (SMIRCICH, 1993). Na visão de Francisco (2002) essa abordagem parece ser influenciada em maior monta pela psicologia que pela antropologia.

Martin (1992) apresenta uma nova proposta para as pesquisas sobre cultura, ao sugerir três novas perspectivas de abordagem do tema: integração, diferenciação e fragmentação.

Na perspectiva da integração, a cultura é entendida como um mecanismo aglutinador, uma “cola” (MARTIN, 1992), ou mesmo um “oásis de harmonia e homogeneidade” (MARTIN, 2002, p. 95) no seio das organizações.

O emprego das metáforas da “cola” e do “oásis de harmonia e homogeneidade”, empregadas para definir esta perspectiva, demonstra sua proximidade com a linha

paradigmática funcionalista de estudos (BURREL; MORGAN, 1979), que tem suas raízes na corrente da regulação, na abordagem objetiva, “caracterizando-se pela preocupação em explicar o *status quo*, a ordem social, o consenso, a integração social, a solidariedade, a satisfação de necessidades e a realidade (CARRIERI; LUZ, 1998, p. 3)”. Pode-se, ainda, inferir que os estudos sob esta perspectiva enquadram-se na linha na perspectiva de estudos da cultura corporativa, proposta por Smircich (1983).

Sob a ótica desta perspectiva a cultura pode ser construída, mantida, reforçada e perpetuada, por meio de políticas formais, normas informais, histórias, mitos, ritos e jargões e, no momento apropriado e de modo consistente, “estes valores seriam partilhados com entusiasmo por todos os empregados, o que deflagraria o efeito dominó: maior comprometimento, maior produtividade e, finalmente, maiores lucros” (MARTIN; FROST, 2001). Esta função de “criar e manter a cultura” estaria a cargo dos líderes, gestores, gerentes ou fundadores destas organizações (SMIRCICH, 1987; MARTIN, 1992).

Desta forma a cultura é vista como manipulável, com vistas a manter a coesão organizacional, promover o consenso e garantir o compartilhamento dos valores “organizacionais maiores”, garantindo assim a perenização da organização.

Estudos nesta linha definem a cultura como “um pacote internamente consistente, de manifestações culturais, que geravam consenso de toda a organização, especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados” (MARTIN; FROST, 2001, p. 224).

Nesta perspectiva as mudanças culturais são conceituadas

[...] como uma transformação cultural de toda a organização, de modo que uma antiga unificação pode ser substituída por uma nova, e nesse ínterim, podem ocorrer conflitos e ambigüidades, que são interpretados como prova da deterioração da cultura antes da nova unificação. [Desta forma] se ocorrerem dissidências ou emergirem ambigüidades, essas anomalias são

explicadas como desvios individuais, procedimentos insuficientemente homogêneos na seleção de empregados, pouca socialização com os novos empregados, cultura fraca, período temporário de confusão durante o realinhamento cultural, ou, no caso da ambigüidade, como uma parte da vida organizacional que não pertence a cultura (MARTIN; FROST, 2001, p. 224).

O essencial, sob esta perspectiva, é que a coesão, a harmonia, a homogeneidade e a unificação da cultura podem ser alcançados, o que pode ser evidenciado no trabalho de Selznick (1972), sobre os aspectos sociológicos da liderança na administração.

A metodologia utilizada pelos pesquisadores que laboram sob a ótica desta perspectiva, enfatiza enormes descrições das organizações, seus históricos, e o perfil dos líderes, gestores e fundadores das organizações estudadas, buscando similaridades entre os traços culturais determinantes e o perfil dos líderes, na tentativa de inferir sobre o “melhor modelo cultural”, que viria por sua vez, a ser adotado de forma genérica por outras organizações, gerando assim, melhores resultados.

Entre os autores que utilizaram esta abordagem em seus estudos Martin (2002) cita Deal e Kennedy (1982), Ouchi (1986), Pettigrew (1979) Schein (1985), Selznick (1972), dentre outros.

Na perspectiva da diferenciação, a organização não possui uma única, monolítica cultura dominante (MARTIN, 1992), sendo assim, a cultura é observada, principalmente pelas divergências existentes entre os diversos grupos que compõem as organizações.

Por suas características, ao contrário da perspectiva da integração, os estudos na perspectiva da diferenciação têm seu foco voltado para pesquisas acerca de “cultura nas organizações”, e, não mais, para estudos com foco na abordagem da “cultura corporativa”. Nesta ótica a organização passa a ser observada como um

conjunto de grupos e subgrupos, que possuem características culturais próprias, havendo assim um deslocamento da coesão organizacional (proposta na perspectiva integracionista) para uma coesão grupal, nestas mesmas organizações.

Para Silva (2003, p.71), os estudos na abordagem da diferenciação.

são estudos generalizados, voltados para o reconhecimento das inconsistências, confrontando questões, como posturas e comportamentos ou políticas e práticas atuais. O consenso só ocorreria dentro de subculturas, existindo conflitos de interesse entre grupos na organização.

Na visão de Martin e Frost (2001, p. 226),

Tanto os estudos de diferenciação cultural como os estudos de integração cultural acentuam aspectos ideais, tais como valores, conhecimento (significados), simbolismos (incluindo estética) e/ou emoções". [...] Entretanto, em vez de definir a cultura em termos puramente ideais, os estudos de diferenciação preferiram uma abordagem material, menos etérea, que incluía em sua definição considerações práticas/estruturais como, por exemplo, salário, responsabilidades das tarefas, registro de relacionamentos hierárquicos, procedimentos e políticas formais, em suma, qualquer prática organizacional suficientemente formal para ser registrada.

Na visão de Lopes (1998, p.10), nesta perspectiva,

O ambiente é potencialmente segmentado, por isso diferentes subculturas dentro da mesma organização vivenciam experiências de diferentes tipos e taxas de mudança. Portanto, de acordo com o ponto de vista da diferenciação, uma cultura organizacional não é unitária; consiste no *nexus* onde influências do ambiente fazem a interseção, criando um subconjunto de subculturas dentro de uma permeável fronteira organizacional.

Esse nível de profundidade e detalhamento permite a esta abordagem verificar as ambigüidades contidas no interior das organizações onde conflitos oriundos de diferenças de poder, acesso a bens, hierarquia, e outros, são provenientes das múltiplas visões, dos diferentes grupos culturais existentes no interior das organizações.

O consenso existe, assim, apenas dentro de cada grupo, onde os significados simbólicos são compartilhados, surgindo como uma ilha de claridade em um mar de ambigüidades (FRANCISCO, 2002; MARTIN, 2002). Assim, “inconsistência, consenso subcultural, e clareza subcultural são as características primordiais das pesquisas da diferenciação” (MARTIN; FROST, 2001, p. 227).

A perspectiva da fragmentação “é a mais difícil perspectiva para ser articulada, porque o seu foco esta na ambigüidade, e a ambigüidade é difícil de ser conceituada” (MARTIN, 2002, p. 104).

Nas palavras de Martin e Frost (2001, p. 234)

Falta de consistência, consenso e ambigüidade são as bases da perspectiva da fragmentação da cultura. Na perspectiva da fragmentação, o poder é amplamente difundido por todos os níveis da hierarquia e em todo o ambiente da organização. A mudança é um fluxo contínuo e não interrupções intermitentes da estabilidade. Uma vez que as mudanças são geralmente deflagradas pelo ambiente, ou por outras forças que escapam ao controle do indivíduo, os estudos de fragmentação das mudanças oferecem poucas diretrizes aos que podem controlar normativamente os processos de mudança.

De acordo com os defensores da perspectiva da fragmentação as manifestações culturais não são dotadas nem de inconsistência, nem de consistência pura, contendo diversos elementos de contradição e confusão. Desta forma, o consenso seria transitório e específico de uma determinada questão, não abrangendo, assim, nem a organização como um todo, nem os subgrupos que nelas coexistem. Sob esta ótica o consenso produz “ afinidade de curta duração entre os indivíduos, sendo rapidamente substituído por diferentes modelos” (MARTIN, 2001, p.234) à medida que os interesses dos indivíduos muda em relação ao objeto de interesse.

Para Cavedon e Fachin (2000, p. 1) “a fragmentação consiste na visão de que em verdade o que existe em termos de cultura organizacional são valores partilhados temporariamente pelos vários indivíduos que atuam na organização”.

Na visão de Silva (2003 p. 70) os estudos sobre fragmentação

são estudos que desconsideram a estabilidade, voltados para a mudança contínua, normalmente impulsionada pelo ambiente ou por forças que estão fora do controle do indivíduo. A cultura seria marcada pela ambigüidade das relações de poder, visto como presente por toda a organização. Os conflitos de interesse, as alianças e os consensos transitórios, para atingir determinados objetivos, destacam-se nessa abordagem, baseada na ambigüidade e na ausência de consistência e consenso.

Após abordar de forma sistemática as três perspectivas de estudos sobre cultura – integração, diferenciação e fragmentação, Martin (2002) e Martin e Frost (2001) sugerem uma abordagem pluridimensional, que fuja da ortodoxia paradigmática, tão comum nos estudos sobre cultura em organizações.

Corroborando a proposta destes autores, Cavedon e Fachin (2000, p.2) citam que

a integração dos diferentes saberes torna conciliável o que a princípio se mostra enquadrado em compartimentos estanques e contraditórios, desse modo concretizando-se o acionamento de ‘múltiplas perspectivas’ não só do ponto de vista dos atores, mas acima de tudo pelos “múltiplos saberes”.

Francisco (2002), baseado na obra de Smircich (1983) cita que

Uma organização pode ser considerada como um agrupamento cultural permeado por diversos atores sociais, possibilitando a construção de uma ponte entre os níveis macro e microestrutural, entre a sociedade e a organização, entre a sociedade e o indivíduo, entre a organização e o indivíduo, como também entre as decisões e as ações, entre os discursos e as práticas, entre o comportamento da organização e as estratégias traçadas pela alta administração.

Por considerar, assim como Cavedon (2003), que apenas uma das dimensões propostas por Martin (1992) não abrangerá todos os aspectos necessários a interpretação e a compreensão do espaço organizacional a ser estudado nesta dissertação, para efeitos desta pesquisa adotar-se-á, em consonância com os autores estudados, a seguinte perspectiva de estudos de cultura:

- a “gestão como prática social” (REED, 1997) – uma vez que esta abordagem permite uma concepção mais realista e flexível, permitindo entender os cenários organizacionais como influenciados por fatores internos (recursos materiais, tecnológicos, humanos, etc) e por fatores externos (fatores econômicos, sociais, políticos, etc), que inter-relacionados de forma dinâmica e plural formam o todo complexo a ser estudado;
- adotar-se-á a abordagem de “cultura em organizações” – acreditando assim que os fenômenos culturais organizacionais constroem-se por intermédio das relações sociais, não tendo caráter prescritivo, determinista, pragmático e funcionalista, proposto nos estudos acerca de “cultura corporativa” (SMIRCICH, 1983);
- a cultura será entendida como metáfora da organização (SMIRCICH, 1983), uma vez que possibilita visualizar a organização como uma instituição, cujo ambiente externo, permeia as relações entre a organização e os agentes sociais. Dentro desta perspectiva a cultura será entendida, principalmente, pelos pressupostos da abordagem do “simbolismo organizacional”, uma vez aproximar-se do foco central desta dissertação; e
- por fim, pelo exposto, a cultura será abordada pela perspectiva da “diferenciação” (MARTIN, 1992; MARTIN e FROST, 2001; MARTIN, 2002), uma vez tratar-se de uma abordagem que prima pelos estudos acerca da identidade cultural grupal, vindo assim ao encontro da proposta deste estudo, de estudar as representações sociais de um grupo específico, de uma dada organização. No entanto, faz-se mister notar que não existe a intenção de abdicar da análise de possíveis aspectos das perspectivas da “integração” e da “fragmentação”, uma vez que, segundo Cavedon (2000) estes aspectos poderão emergir naturalmente durante a pesquisa realizada.

A seguir, dando continuidade a abordagem teórica desta dissertação serão abordados temas relevantes aos estudos do simbolismo organizacional, uma vez ser pré-requisito fundamental para o entendimento das representações sociais nas organizações.

2.3 SIMBOLISMO EM ORGANIZAÇÕES

As organizações que não levavam a “cultura” em consideração, parecem ter mudado de idéia recentemente. Conceitos relegados, no passado, ao universo das ciências puras – antropologia, sociologia, psicologia, etc – tais quais a cultura, os símbolos e os mitos, invadem atualmente o mundo da gestão de empresas (AKTOUF, 1993; MORGAN, 1996; CHANLAT, 1996a, 2000; MOREIRA, 2002).

Esta condição se deve, em grande monta, ao fato de que

Como todo universo social, o mundo da empresa é igualmente um mundo de signos, um espaço onde as diferentes linguagens se entrecrocaram, um teatro onde se passam comédias, tragédias e dramas, uma realidade mais ou menos imaginária, um universo de onde saem significações múltiplas que dão um sentido as diversas ações (CHANLAT, 2000, P. 72).

No entanto, as organizações tradicionais têm falhado ao reduzir a importância do lado simbólico da vida organizacional, submetendo-a ao subjugo de teorias mecanicistas e empiristas, simplificando a natureza das organizações e voltando o seu foco para os aspectos formais e racionais destas organizações, em detrimento das questões relativas aos complexos padrões da atividade humana, existentes nestes locais (MORGAN *et al*, 1983; TURNER, 1990).

Chanlat (1996b, p. 30-31) cita que, apesar de “as organizações, enquanto espaço particular da experiência humana”, traduzir local ideal para a emergência e a difusão do simbólico, há que se notar que “este simbólico é marcado por uma tensão característica das sociedades industrializadas em que, de um lado, existe a razão econômica que reduz a significação atribuída ao trabalho e, do outro lado, aparece a existência humana na procura ininterrupta do simbólico”.

Estes fatos ganham destaque quando Clegg (1996) vem a demonstrar que, as relações simbólicas, quando relacionadas às questões políticas no seio das organizações, gerarão práticas comportamentais e disciplinares, que poderão

levar, tanto a perda de recursos organizacionais, quanto a perenização da instituição.

Desta forma, as organizações não podem ser vistas como “simples sistemas, como máquinas ou organismos adaptativos; elas são sistemas humanos que manifestam complexos padrões de atividade cultural” (MORGAN *at all*, 1983, p. 4) e, como tais devem ser analisadas, não somente pelo foco instrumentalista das teorias mecanicistas, mas também, pela sua potencialidade no desenvolvimento de uma teoria baseada no conhecimento das peculiaridades simbólicas humanas.

Por sua abrangência¹⁵, os estudos sobre o simbolismo geram grande fascínio sobre os pesquisadores, o que vem a proliferar inúmeras vertentes de estudo sobre este tema. Por esta variedade, e buscando manter este estudo dentro de sua proposta original, far-se-á uma abordagem individualizada de temas que, associados aos estudos organizacionais, tornam-se preponderantes para o entendimento desta dissertação.

2.3.1 Símbolos versus sinais

Derivada de raízes gregas, a palavra símbolo combina a idéia de sinais, no sentido de marca, insígnia, formas de identificação (MORGAN *at all*, 1983, p. 4), em um sentido que transcende o material e o imaterial, o consciente e o inconsciente.

Para Augras (1967, p. 3-4) “[...] um símbolo é uma coisa que representa outra coisa”, podendo, o símbolo, estar destinado a representar um objeto, um ato, um conceito ou uma situação, podendo ainda, quando necessário, substituí-lo. Para este autor a relação entre o símbolo e o objeto por ele representado, é abstrata, uma relação estabelecida em termos de irrealidade. Esta relação viria a

¹⁵ Os estudos sobre simbolismo são verificados na antropologia, sociologia, psicologia, lingüística, artes, literatura crítica, semiologia, dentre tantos outros (Morgan *at all*, 1983)

representar a essência da função simbólica, a partir do momento que, é “através da construção de um sistema de símbolos que o homem apreende o mundo”.

“Símbolos são sinais os quais expressam muito mais que seu conteúdo intrínseco; eles têm significações que encorpam e representam um padrão mais amplo de significados”. Segundo esta visão, uma importante característica que distingue os símbolos dos sinais é que os símbolos são criados de forma subjetiva e investidos de uma forma particular de significado, enquanto os sinais representam unicamente o relacionamento entre diferentes elementos. Desta forma “enquanto todos os símbolos são sinais, nem todos os sinais são símbolos” (MORGAN *at all*, 1983, p. 5).

Nas palavras de Bouchard (1996)

Digamos que o sistema ‘exiba sinais’, quer dizer que ele se exprima por meio de códigos, enquanto que o universo da consciência engendra símbolos, o que não é uma manifestação específica, nem uma mensagem discreta, mas, antes disso, é o estado da consciência, um estado de espírito, como se poderia dizer (p. 256)

O sinal pertence a um universo relativa e momentaneamente estável. Ele é regido pela lei da arbitrariedade e pela necessidade de comunicação funcional. É um símbolo cristalizado, cativo, gelado, endurecido, murcho, imobilizado na força de atração do significado, possui o peso do código, sofre as pressões de um sistema lingüístico que, embora dos mais sofisticados, possui, no que concerne ao pensamento, a desvantagem de certa imobilidade (p.257).

A capacidade de interpretar o mundo por intermédio de um sistema simbólico, exclusivo da natureza humana, destaca uma característica paradoxal da função simbólica, pois o indivíduo passa a estabelecer relações irreais, para permitir sua adaptação a realidade social vigente (AUGRAS, 1967, p. 4-5).

Os sinais quando revestidos de significação subjetiva, tornam-se símbolos que, podem ser tecidos em padrões culturais complexos, e podem ser criados e recriados, a qualquer tempo, dependendo para isto apenas da intervenção

humana. “Qualquer objeto, ação, evento, expressão vocal, conceito ou imagem se oferece como matéria-prima para criação de símbolo, em qualquer lugar, e a qualquer hora” (MORGAN *at all*, 1983, p. 5-6).

Jones (1996, p.5-6) relata que “símbolos e comportamentos simbólicos podem tomar diversas formas”, tais como:

- Expressões verbais: jargões, provérbios, apelidos, narrativas de experiências pessoais, metáforas, anedotas, estórias, superstições, rumores, rimas, poesias, músicas, discursos, dentre outros;
- Atividades: jogos, recreações, práticas de iniciação, eventos festivos, festas, gestos, almoço compartilhado, rituais, ritos de passagem, reuniões, cerimônias, rotinas sociais, costumes, dentre outros; e
- Objetos: Arquitetura, *design* do local de trabalho, qualidade da locação dos equipamentos, organização dos jornais, manuais, e cartazes, pôsteres, fotos, uniformes, bandeiras, decorações, pintura, dentre outros.

Estas construções simbólicas devem ser analisadas de forma comedida, uma vez que, ao analisarmos as elaborações coletivas dos símbolos, ou seja, como se constrói o mundo simbólico do indivíduo, não é possível dissociar a dialética indivíduo / coletividade. Conforme citam Berger e Luckmann (1985, p. 87)

[...] é importante acentuar que a relação entre o homem, produtor, e o mundo social, produto dele, é e permanece sendo uma relação dialética, isto é, o homem (evidentemente não o homem isolado, mas em coletividade) e o seu mundo social atuam reciprocamente um sobre o outro. Produto reage sobre o produtor.

Para Augras (1967) o mundo simbólico do indivíduo é composto pelo contexto do grupo social do indivíduo (língua, religião, instituição, etc.) e o sub grupo ao qual pertence este indivíduo (grupo de idade, sexo, profissão, etc.), assim como ao sistema simbólico particular deste indivíduo, construído a partir das experiências particulares do mesmo. Desta forma, além de pensar, os indivíduos ajustam,

antecipam e avaliam as questões pertinentes a si, e o fazem utilizando linguagens derivadas de intersubjetividade, operando fundamentalmente dentro de realidades simbólicas sustentadas intersubjetivamente (MOREIRA, 2002).

Este fato faz com que, como relatam Morgan *et al* (1983, p. 14), os símbolos não possam ser compartilhados de forma indiscriminada, uma vez que

símbolos podem ser altamente individualizados, enquanto capturando um padrão de significação para talvez apenas uma ou duas pessoas; por outro lado, eles podem ter uma significação simbólica quase universal.

Desta forma, havendo diversos universos simbólicos possíveis, haverá diversas formas individuais de interpretação possíveis, fazendo com que, qualquer conteúdo simbólico, possa ser interpretado sob vários pontos de vista, vindo a gerar diversos significados. Sendo assim, antes de prognosticar, prever ou de legislar sobre um fenômeno carregado de simbolismo e sentido, é preciso reconhecer que os símbolos e os sentidos a ele atribuídos não estão, *a priori*, definidos.

Dentre os mecanismos de construção e reprodução do mundo simbólico, tanto pessoal quanto organizacional, um dos principais “sistemas de sinais da sociedade humana” toma lugar de destaque, a linguagem (BERGER e LUCKMANN, 1985; BOUCHARD, 1996; GIRIN, 1996, CHANLAT, 2000), motivo pelo qual este tema será abordado a seguir.

2.3.2 Linguagem, simbolismo e organizações

Se, por um lado, é impossível dissociar os seres humanos de suas características genéticas, por outro lado, há que se entender que sua consciência de mundo, suas habilidades para pensar, criar e aprender, são desenvolvidas junto com a sua

capacidade de se comunicar através de uma linguagem comunitária adquirida ao longo de sua existência (MOREIRA, 2002).

Este processo de aprendizagem de uma linguagem quando somado a interação social entre os indivíduos de um mesmo grupo, permitem aos membros desta comunidade desenvolverem-se mentalmente e adquirirem conhecimento, assim como, permitem aos indivíduos distinguirem objetos que constituem o seu mundo, através de representações simbólicas.

Dentro do mundo organizacional este assunto é cada vez mais recorrente, tendo em vista que “a promoção do modismo da ‘cultura de empresas’ exige um ‘falar’ permanente, que sustenta e intensifica esta cultura” (GIRIN, 1996, p. 24).

Chanlat (2000, p.45) cita que

Nos últimos anos, as ciências da linguagem contribuem igualmente para esclarecer a questão do sentido. Porque não existe a construção do sentido sem linguagem. É pela linguagem e graças a ela que a humanidade pode desenvolver pensamentos, sistemas de significação e relações sociais. Toda existência social repousa, de fato, sobre comunicações que supõe uma forma de linguagem. O mundo da gestão é um universo que não escapa a essa lei da vida em sociedade.

Apesar disto, para Girin (1996, p. 24), a constatação de uma presença maciça da linguagem no funcionamento da organização, “é de tal modo evidente que não se deve ter escrúpulos em reconhecer que, até recentemente, os pesquisadores não prestaram atenção a este fato”. Segundo o autor, a pouca abordagem, por parte das “ciências da linguagem¹⁶” aos estudos organizacionais deve-se principalmente a dois fatores: o primeiro refere-se a “transparência da linguagem” – a linguagem torna-se tão corriqueira, tão evidente, que subentende-se o seu total conhecimento; o segundo deve-se a própria lingüística que, por sua complexidade e história, diminuem o interesse dos pesquisadores.

¹⁶ “Ciências da linguagem” é o termo escolhido por Girin para identificar o conjunto de disciplinas, dentre elas a lingüística, que se dedica aos estudos da linguagem em seu âmbito mais profundo.

Nas palavras de Fiorin (2003, p. 8), “a linguagem é um fenômeno extremamente complexo, que pode ser estudado de múltiplos pontos de vista, pois pertence a diferentes domínios. É, ao mesmo tempo, individual e social, física, fisiológica e psíquica”. Desta forma, afirmar que, apesar de construída socialmente, a linguagem goza de certa autonomia, não traduz uma contradição.

Reconhecendo a complexidade do tema, faz-se mister notar que não existe por parte deste estudo a intenção de esgotar o tema “linguagem”, mas sim abordá-lo, de forma coerente, no que concerne a sua utilização enquanto veículo de transmissão de representações simbólicas dentro das organizações.

Neste sentido, segundo Berger e Luckmann (1985, p. 53-68), “a linguagem [...] é o mais importante sistema de sinais da sociedade humana”, sendo sua compreensão essencial para a compreensão da vida cotidiana.

Dentre as diversas características da linguagem o autor destaca:

- a sua capacidade de transcender o “imediato”, o “aqui e agora”, o “face a face” - como resultado desta transcendência, a linguagem pode tornar presente uma grande variedade de objetos que estão espacial, temporal e socialmente ausentes do momento presente;
- sendo um sistema de sinais, a linguagem carrega a qualidade da objetividade – a linguagem transmite o senso comum, com uma facticidade externa ao interlocutor, exercendo efeitos coercitivos sobre o mesmo;
- a linguagem consegue transcender a realidade da vida cotidiana – pode referir-se a experiências pertencentes a áreas limitadas de significação e abarcar esferas da realidade separadas, por exemplo, ao interpretar “o significado” de um sonho, integrando-o lingüisticamente na ordem da vida cotidiana;

- a linguagem tipifica as experiências, permitindo agrupá-las em amplas categorias – desta forma a experiência passa a ter sentido, não, somente para o interlocutor mas, também para os seus semelhantes, sem contudo perder a característica de anonimato, uma vez que as experiências tipificadas podem, em princípio, ser reproduzidas por qualquer pessoa incluída na categoria cultural analisada; e
- a linguagem é capaz não somente de construir símbolos altamente abstraídos da experiência diária mas também de “fazer retornar” estes símbolos, apresentando-os como elementos objetivamente reais na vida cotidiana.

Apoiando-se nos estudos de Sapir¹⁷, Girin (1996) aponta as principais funções da linguagem que, além das funções de comunicação e representação, poderiam ser categorizadas da seguinte forma:

- funções gerais: o pensamento e a expressão, sendo que este último termo viria a acolher, principalmente, a “expressão das emoções”, e
- funções secundárias: serve como instrumento de socialização; permite, por intermédio de “sutis diferenças lingüísticas” a identificação de grupos diferenciados – inclusive de grupos dotados de uma realidade psicológica por oposição a grupos dotados de um estatuto oficial, político ou sociológico; serve a função de acumulação cultural e transmissor de história; e, é instrumento fundamental ao desenvolvimento da individualidade, uma vez que anuncia constantemente à sociedade o espaço psicológico ocupado por cada um de seus membros.

Estas funções da linguagem, quando relacionadas às práticas organizacionais podem ser, segundo Girin (1996), analisadas sob duas óticas, a da função comunicativa e da função cognitiva.

¹⁷ SAPIR, E. **Linguistique**. Paris: Minuit, 1968. (Col. Lê sens commun.)

A primeira delas, a função comunicativa, pode ser entendida como possuindo uma “dupla face”, sendo a primeira funcional e a segunda relacional. A face funcional relaciona-se “a uma série de atos de comunicação ligados à execução dos objetivos organizacionais” (negociação, informação, controle, por exemplo). A face relacional comporta, principalmente, “atos voltados para a coletividade” (cerimônias, celebrações coletivas, assim como todo e qualquer instrumento que permita a seus membros garantir o sentimento de filiação grupal, por exemplo). Seja qual for a “face” observada, “os atos de comunicação nas organizações fazem uso maciço da linguagem” (p.31-35).

A segunda, a função cognitiva, baseia-se na necessidade eminente de adquirir , armazenar e repassar o conhecimento, necessário à sobrevivência da organização. Este conhecimento variaria desde o conhecimento formal, instrumental, até os esclarecimentos necessários à sua interpretação. Dentro da função cognitiva, o autor destaca quatro vertentes de interesse prático evidente: a aprendizagem da profissão - ou seja o aprendizado “no próprio posto”; a produção léxica – baseada na formulação de termos técnicos próprios à área, que viria a identificar novas tecnologias, assim como a garantir a identificação grupal e manter a sua coesão; a transformação de texto – é o que se pode chamar de organização do texto, que serviria tanto para fazê-lo inteligível aos seus leitores, quanto para censurá-lo e ou mesmo dotá-lo de forte caráter ideológico; e a interpretação – procedimento “[...] que consiste em produzir um texto complexo ou um simples signifiante” (p. 40), deixando como legado, ao ouvinte ou leitor, sua interpretação simbólica.

Estas duas funções, no entanto, não podem ser analisadas de forma dissociada de outras duas variáveis, que, por definição, não se encontram atreladas a linguagem: a situação, que segundo o autor, é definida por três aspectos: pelos participantes da situação, por uma dimensão espacial onde o fato se desenrola e por uma dimensão temporal, que definiria o estagio da evolução do fato (começo, meio, fim, periodicidade, etc.); e o contexto, que viria a ser os modos de se

“enxergar” a situação, são as “estruturas de interpretação” , os “esquemas cognitivos” que cada pessoa possui e utiliza para compreender os acontecimentos que ocorrem (GIRIN, 1996, p. 46-49).

Desta forma, percebe-se que, além do seu sentido literal, a linguagem carrega elementos que, por sua subjetividade, pode permitir uma gama infinita de interpretações simbólicas, onde, muitas vezes, o significado encontra-se “além das palavras”.

Conforme demonstra Garrioch (1997, p.121),

“o falar é um ato cuja importância se situa além da definição literal, contida nos dicionários, das palavras usadas. Nenhum tipo de comunicação, verbal ou não-verbal, pode ser entendido sem referência ao contexto social no interior do qual é produzido”

Neste ambiente carregado de ambigüidades e paradoxos, onde signos e símbolos lingüísticos podem ser interpretados de diferentes formas, por diferentes indivíduos, em diferentes tempos, lugares, situações e contextos, tece-se uma emaranhada teia nas organizações, carregada de simbolismo, que está a espera de ser desvendada.

Observa-se, assim, que a linguagem, e o discurso que dela provem, são carregados de manipulação consciente e, de certa forma, determinados pelo inconsciente. Segundo Fiorin (2003, p. 18), por esta lógica, “o falante organiza sua estratégia discursiva em função de um jogo de imagens: a imagem que ele faz do interlocutor, a que ele pensa que o interlocutor tem dele, a que ele deseja transmitir ao interlocutor etc”.

O que levam Morgan *et all* (1983, p. 11) a citar que, “o uso da linguagem é rico em significação simbólica. Levando a padrões de significado que fazem muito para evocar e definir as realidades de vida organizacional”, sendo assim tópico central para a análise do simbolismo organizacional.

2.3.3 Algumas aproximações dos estudos organizacionais e simbolismo

Baseados nos estudos de Burrell e Morgan (1979), sobre os paradigmas dos estudos organizacionais, Morgan *et al* (1983) propõe algumas possibilidades para os estudos sobre simbolismo nas organizações. As abordagens propostas pelos autores são divididas em quatro paradigmas, a saber: funcionalista, estruturalista, radical humanista, e radical estruturalista, que estariam amparados por diversas metáforas, conforme mostrado na figura 1.

A abordagem funcionalista e suas metáforas (orgânica, cibernética, cultural e teatral) propõem estudos sobre o simbolismo sob uma ótica essencialmente instrumental e operacional, onde os símbolos podem ser identificados e categorizados, e suas funções podem ser definidas de forma a serem manipuladas e controladas pelos representantes da organização. Nesta abordagem, sob um olhar antropológico, as organizações são vistas como miniaturas da sociedade, dotadas de estruturas sociais distintas e teriam nas suas relações simbólicas uma forma eficiente de ordenar, entender e sustentar a cultura organizacional vigente. Quando interpretado sob esta perspectiva, o simbolismo organizacional aproxima-se dos estudos voltados para a motivação, para o controle, para liderança, e para os estudos acerca da modelagem do comportamento humano, que quando disseminados de forma universalista (podendo ser aplicados a qualquer tipo de organização), minimizam a abrangência dos estudos sobre a ação simbólica dos indivíduos no seio destas mesmas organizações. Esta abordagem tende a simplificar a natureza das organizações quando aborda seus aspectos formais e estruturais, em detrimento dos seus aspectos relacionais, desprezando assim a complexidade dos padrões de atividade humana no ambiente organizacional (MORGAN *et al*, 1983, p. 18-22)

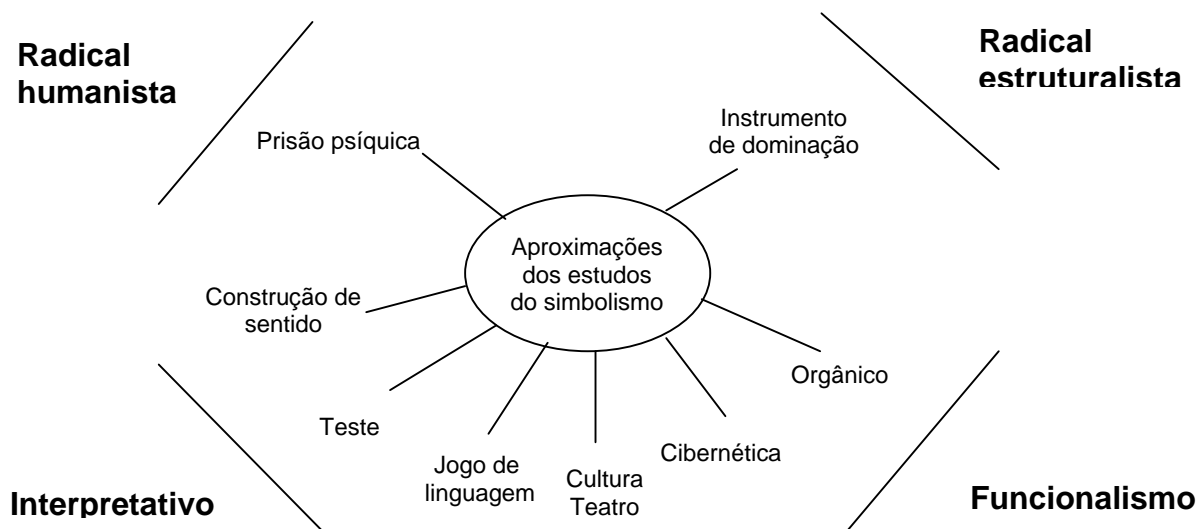


FIGURA 1 – PARADIGMAS E METÁFORAS: ALGUMAS POSSIBILIDADES DE APROXIMAÇÃO AO ESTUDO DO SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL.

Fonte: Morgan, Frost e Pandy, 1983, p.18.

Diversos autores (AKTOUF, 1994; JONES, 1996; MORGAN *at al*, 1983, MORGAN, 1996) citam que a maior parte dos estudos acerca do simbolismo dividem-se entre as abordagens funcionalista e estruturalista, o que dá destaque aos estudos desenvolvidos sob estas duas abordagens.

A abordagem interpretativa e suas metáforas (jogo de linguagem, teste, construção de sentido, cultural e teatral), em contraposição a abordagem funcionalista, entende que todos os aspectos voltados para a cultura nas organizações são complexos e problemáticos (não sendo portanto facilmente gerenciáveis ou governáveis), e visa, como foco central, entender como as práticas sociais criam e sustentam os elementos simbólicos, criando e recriando o ambiente cultural, como uma teia de significados compartilhados pelos membros desta organização. Sob esta ótica os mesmos símbolos podem significar diferentes coisas para diferentes pessoas ou grupos, pois eles são usados para

dar sentido em diferentes formas, lugares e tempos. Desta forma o significado dos símbolos não está no conteúdo intrínseco do símbolo, mas na forma em que, mediante as relações sociais, estes símbolos foram criados (MORGAN *et al*, 1983, p. 22-25).

O paradigma radical humanista, utilizando-se da metáfora da prisão psíquica, entende que o ser humano criou e sustenta um mundo simbólico que possui características alienantes para os seus próprios criadores. Os teóricos que operam nesta linha de pesquisa entendem que o “homem moderno” criou uma “armadilha” para si próprio ao aderir a padrões que, determinados por uma sociedade industrial que foi criada, sobrevive e fortalece-se na necessidade da produção e do consumo, o aprisiona a um sistema social onde a busca pela identidade passa, obrigatoriamente, pela capacidade de consumir dos indivíduos desta sociedade, o que Bauman (1998; 1999) veio a designar como uma “sociedade de consumo”.

Neste contexto as organizações sociais são vistas como criadas e sustentadas por uma aproximação cega a conceitos socialmente elaborados, imperativos, externos, e independentes dos indivíduos. Quando comparado ao paradigma interpretativo o paradigma radical humanista assume uma dimensão política onde, “textos da vida social podem ser vistos como documentos políticos”. As pesquisas margeadas por este paradigma trás grandes contribuições para os estudos do simbólico nas organizações, uma vez que busca abordar as relações de poder que emanam das ações simbólicas existentes no interior destas organizações e como estas ações podem gerar mecanismos de dominação sobre os indivíduos que a ela se submetem (MORGAN *et al*, 1983, p. 25-28).

Por fim, a metáfora adotada pela vertente radical estruturalista é aquela que enxerga as organizações como instrumentos de dominação. O que diferencia esta abordagem das abordagens radical humanista e estruturalista é que, neste caso, a dominação é real e, não apenas fruto de construções simbólicas compartilhadas.

Dentro desta metáfora as organizações são vistas como instrumentos de dominação, manipulados e controlados por aqueles que dominam amplos seguimentos da sociedade e que tem como meta o acúmulo de poder e de capital (MORGAN *et al*, 1983, P. 28-30). Conforme abordado por Bourdieu (1989), as principais características dos sistemas simbólicos sob esta ótica é o da reprodução da ideologia vigente que serve para legitimar e encorajar a reprodução de práticas que só beneficiam as classes dominantes. Braverman (1977) cita ainda que este movimento ideológico, mesmo quando vestindo a roupagem dos movimentos das relações humanas, traz em seu cerne o objetivo de dissimular as relações desiguais de poder, tornando mais apazível o local de trabalho e reduzindo a percepção dos indivíduos que se submetem às desiguais relações de poder, no seio das organizações.

Como pôde-se observar, as proposições de Morgan *et al* (1983) trazem diversas propostas de abordagem do aspecto simbólico nas organizações, no entanto, visando manter a linha mestra de pesquisa, proposta nesta dissertação, utilizar-se-á o paradigma interpretativo como base para as análises das representações simbólicas na organização estudada, uma vez que o objetivo final deste trabalho será o de identificar como se constroem estas representações simbólicas no cotidiano laboral dos pesquisados e, conforme demonstra Sperber (1978) em seus ensaios acerca do “simbolismo” , é de fundamental importância, a aqueles que pretendem desenvolver estudos nesta área, ater-se tanto às questões voltadas para o conhecimento cultural implícito¹⁸, quanto para o conhecimento cultural tácito¹⁹. Por suas peculiaridades, o conhecimento cultural tácito exige do pesquisador um olhar mais acurado sobre como se constroem e como se

¹⁸ O autor trata por conhecimento cultural implícito aquele que, os que o possuem, são capazes de explicá-lo e conhecem suas origens. Este conhecimento é, na ótica do autor, categoricamente partilhado, pode ser aprendido de cor, e não testemunha, pois, senão os limites quantitativos da capacidade humana de aprendizagem.

¹⁹ O conhecimento tácito representa o conhecimento adquirido culturalmente, que não pode ser explicitado pelo indivíduo que o possui, não podendo assim ser adquirido mediante simples registros, ele é reconstruído individualmente, testemunhando a capacidade de aprendizado específica de uma competência criativa qualitativamente determinada.

reproduzem os elementos culturais de uma determinada sociedade, principalmente pela subjetividade contida neste tipo de conhecimento.

É por acreditar que o processo de internalização de símbolos constroe-se tanto por um processo de bricolagem individual quanto de grupos sociais (RODRIGUES *et al*, 2002; LINSTED; GRAFTON-SMALL, 1990), que esta abordagem foi escolhida em detrimento das demais vertentes.

A seguir serão abordados alguns temas relativos a representações sociais nas organizações, visando mais uma vez, uma aproximação teórica com o tema ora em estudo.

2.4 REPRESENTAÇÕES SOCIAIS

“O termo representações sociais designa tanto um conjunto de fenômenos quanto o conceito que os engloba e a teoria construída para explicá-los, identificando um vasto campo de estudos psicossociológicos” (SÁ, 1995, P. 19).

Gomes (2004) cita que,

Nos últimos trinta anos o termo representações sociais ganhou novo sentido. Hoje estes termos designam tanto um conjunto de fenômenos sociais, quanto a teoria sociológica construída para explicá-los, identificando um vasto campo de estudos sociológicos e psicossociais capazes de incluir desde os conhecimentos mobilizados pelas pessoas comuns, na comunicação informal da vida cotidiana, até as disciplinas acadêmicas que se ocupam da política, da biologia, da medicina, da informática, da psicologia, da educação e da religião.

Segundo Sá (1995), Farr (1995), Machado Filho (2003) e Vergara e Ferreira (2004), a teoria das representações sociais foi desenvolvida por Serge Moscovici no final dos anos 50, tendo como seu principal difusor a obra *La Psychanalyse*:

*son image et son public*²⁰, publicada em 1961, o que marcou “o estabelecimento de uma percepção inovadora a respeito da integração entre os fenômenos perceptivos individuais e sociais” (VERGARA e FERRREIRA, 2004, p. 3).

Para Minayo (1995), Moscovici buscou embasamento na teoria durkheimiana sobre as representações coletivas para a elaboração dos seus estudos, uma vez que Durkheim foi o primeiro a utilizar o termo representações coletivas referindo-se a

[...] categorias de pensamento através dos quais determinada sociedade elabora e expressa sua realidade. Durkheim afirma que estas categorias não são dadas *a priori* e não são universais na consciência, mas surgem ligadas aos fatos sociais, transformando-se, elas próprias, em fatos sociais passíveis de observação e interpretação (MINAYO, 1995, p. 90).

Na visão de Durkheim, os fatos sociais teriam existência própria, onde no interior de cada grupo existiriam formas padronizadas de pensamentos e atitudes, sendo assim, o social agiria de forma imperativa sobre o individual. Durkheim chamou este fato de consciência coletiva, que seria próprio do indivíduo e perduraria por todas as gerações futuras (AIRES, 1974, P. 24).

Segundo Farr (1995), Moscovici criou o termo “representações sociais” uma vez que julgou o termo “representações coletivas”, utilizado por Durkheim, como mais apropriado num contexto de sociedades menos complexas, que eram do interesse deste autor. Nas palavras de Farr (1995, p.44)

As sociedades modernas são caracterizadas por seu pluralismo e pela rapidez com que as mudanças econômicas, políticas e culturais ocorrem. Há, nos dias de hoje, poucas representações que são verdadeiramente coletivas.

As teorias existentes, até a publicação da obra inicial de Moscovici, estabeleciam uma distinção entre dois níveis de fenômenos: o individual e o coletivo (VERGARA

²⁰ MOSCOVICI, S. **La Psychanalyse: son image et son public: etude sur la representation sociale de la psycanalyse.** Paris: Presses Universitaires de France, 1961.

e FERREIRA, 2004). Os estudos sobre as representações individuais estariam, por esta ótica, subordinados à psicologia, enquanto as representações coletivas estariam subordinadas aos estudos da sociologia (FARR, 1995; SOUZA FILHO, 1995).

Apesar de baseada nos estudos de Durkheim, as proposições de Moscovici vieram a superar esta dicotomia existente entre os níveis das representações individuais e coletivas, propostas pelos teóricos da época, vindo a sugerir uma nova forma de abordagem teórica, que permitisse um melhor entendimento das relações, em termos de construções simbólicas, tanto individuais, quanto sociais (MINAYO, 1995; FARR, 2002; VERGARA e FERREIRA, 2004).

Para Guareschi e Jovchelovitch (1995, p. 19)

[...] é exatamente aí que a teoria das representações sociais nos apresenta novas possibilidades. Em primeiro lugar, porque contra uma epistemologia do sujeito “puro”, ou uma epistemologia do objeto “puro”, a teoria das representações sociais centra seu olhar sobre a relação entre os dois. Ao fazer isso ela recupera um sujeito que, através de sua atividade e relação com o objeto-mundo, constrói tanto o mundo como a si próprio.

Dentro desta ótica, uma representação pode ser entendida como “um conjunto de fenômenos perceptivos, imagens, opiniões, crenças e atitudes”, que quando entrelaçados atribuem significados aos processos sociais e psicológicos (VERGARA e FERREIRA, 2004, p. 3).

Jodelet (2001, p. 22), reconhecida seguidora dos passos de Moscovici, observa que:

Geralmente, reconhece-se que as representações sociais - enquanto sistemas de interpretação que regem nossa relação com o mundo e com os outros - orientam e organizam as condutas e as comunicações sociais. Da mesma forma, elas intervêm em processos variados, tais como a difusão e a assimilação de conhecimentos, o desenvolvimento individual e coletivo, a definição de identidades pessoais e sociais, a expressão dos grupos e as transformações sociais.

Como fenômenos cognitivos, envolvem a pertença social dos indivíduos com as implicações afetivas e normativas, com as interiorizações de experiências, práticas, modelos de condutas e pensamento, socialmente inculcados ou transmitidos pela relação social, que a ela estão ligadas.

[...] representar ou se representar corresponde a um ato de pensamento pelo qual um sujeito se reporta a um objeto. Este pode ser tanto uma pessoa, quanto uma coisa, um acontecimento material, psíquico ou social, um fenômeno natural, uma idéia, uma teoria etc; pode ser tanto real quanto imaginário ou mítico, mas é sempre necessário. Não há representação sem objeto.

Desta forma, as representações sociais podem ser vistas como fenômenos complexos que se relacionam ao processo pelo qual o sentido de um dado objeto é estruturado pelos indivíduos no contexto de suas relações, em um processo constante de apreensão e transformação da realidade (VERGARA e FERREIRA, 2004). Segundo Moscovici (2004), as representações sociais não traduziriam, assim, reflexos da realidade, mas seriam fruto da edificação mental dos objetos, que não podem ser dissociados das práticas simbólicas individuais e sociais.

Segundo Cramer *et al* (2001, p. 3) as representações sociais funcionariam, assim, “como um sistema de interpretação da realidade que regula as relações dos indivíduos com seu meio ambiente físico e social”, orientando desta forma seus comportamentos e suas práticas. Deste modo, na visão destes autores, as relações sociais não determinariam de forma imperativa as decisões tomadas pelos atores sociais, mas sim, limitariam e orientariam o “universo de possibilidades colocadas a sua disposição”.

Sobre este tema Moscovici (1995) cita que existe, e sempre existirá, uma complementaridade entre o indivíduo e o social, mesmo que em determinados momentos esta convivência não seja livre de tensões e conflitos. Nas palavras do autor

[...] o conflito entre o individual e o coletivo não é somente do domínio da experiência de cada um, mas é igualmente realidade fundamental da vida social. Além do mais, todas as culturas que conhecemos possuem instituições e normas formais que conduzem, de uma parte a individualização, e de outra, à socialização. As representações que elas

elaboram carregam a marca desta tensão conferindo-lhe um sentido e procurando mantê-la nos limites do suportável. Não existe sistema sem sujeito nem sujeito sem sistema. O papel das representações partilhadas é o de assegurar que sua coexistência é possível (MOSCOVICI, 1995, p. 12).

Cavedon (1999b, p. 3) apoiada nas obras de Moscovici, afirma que as representações podem apresentar-se como prescritivas, uma vez que se “impõe sobre os indivíduos com uma força irresistível que combina uma estrutura pré-existente ao pensar do indivíduo a uma tradição que dita o que deve ser pensado”. Este pensar, longe de ser uma verdade absoluta, e de gerar consenso, gera divergência entre os pesquisadores das representações sociais.

É nesta complementaridade existente entre o indivíduo e a sociedade, proposta por Moscovici, e nas representações que deles emanam, que Farr (1995) baseia-se para afirmar que a psicologia social, e as demais ciências que abordam os estudos das representações estão especificamente interessadas na relação existente entre o indivíduo e a sociedade, sendo que, estas mesmas ciências, perderiam a sua “vitalidade” se um dos pólos dominasse o outro.

Corroborando esta afirmativa, Spink (1995, p.89) afirma que

A complexidade do fenômeno decorre da desconstrução, no nível teórico, da falsa dicotomia entre o individual e o coletivo e do pressuposto daí decorrente de que não basta apenas focar o fenômeno no nível intra-individual (como o sujeito processa a informação) ou social (as ideologias, mitos crenças que circulam em uma determinada sociedade). É necessário entender sempre, como o pensamento individual se enraíza no social (remetendo, portanto, às condições de sua produção) e como um e outro se modificam mutuamente.

Nesta perspectiva psicossociológica os indivíduos não agem apenas de forma mimética, como meros reprodutores de crenças coletivas e ideologias, e muito menos como meros processadores de informações. Funcionam como pensadores ativos que, por intermédio da interação social, produzem diversas representações que são compartilhadas, modificadas, assimiladas e, até mesmo, substituídas por

outras representações, pelos atores que compartilham do ambiente no qual estão inseridos.

Vergara e Ferreira (2004, p.4) citam que as representações sociais podem ser vistas, também, como “produção cultural de uma determinada sociedade”, tendo como uma das suas principais funções a manutenção da identidade do grupo por meio da resistência a incorporação de novas representações, externas a este grupo. Esta função de resistência buscaria “a manutenção da heterogeneidade no mundo simbólico de contextos intergrupais”, permitindo a manutenção da autonomia das diferentes “subculturas” existentes em um mesmo âmbito relacional. Desta forma as representações sociais teriam uma “função pragmática”, que “possibilitaria a uma comunidade social resistir à influência hegemônica de outra, funcionando assim como um “sistema cultural imunizante” em um contexto intergrupar, onde inovações simbólicas são ativamente neutralizadas através de sua ancoragem em formações tradicionais (BAUER, 1995, p. 252). No entanto, Vergara e Ferreira (2004) ressaltam que esta resistência não impede a modificação das representações sociais existentes, uma vez que estas incorporam as inovações que interessam ao grupo.

Desta forma, “as pessoas possuem saberes, as pessoas produzem saberes” (PERIM, 2000, p. 62), e estes saberes são compartilhados entre grupos, e até mesmo entre gerações.

Segundo Moscovici (1978) as representações sociais apresentam-se como uma modalidade de conhecimento que permite compreender um dado objeto social, a partir do que é produzido e partilhado no senso comum. Este objeto, por sua vez, pode ser apreendido a partir de elementos compartilhados socialmente por grupos distintos. Desta forma, tratando-se de uma “modalidade de conhecimento particular que tem por função a elaboração de comportamentos e a comunicação entre os indivíduos” (MOSCOVICI, 1978, p. 26), as representações sociais, “interagindo com as práticas sociais, engendram-se mutuamente e de tal forma

que exercem um papel preponderante no aparecimento e manutenção dos comportamentos” (PERIM, 2002, P.62).

Por sua dinâmica, as representações sociais não podem ser analisadas fora de um contexto histórico particular a que as mesmas foram criadas e disseminadas, através da prática e da interação dos atores sociais.

Sobre este tema, Moreira (1999, p. 95) versa que

As representações sociais são as formas concretas que preenchem os quadros espaço-temporais. Elas constituem, por isso, "mediações" entre a realidade e as idealizações, e vice-versa. Neste ponto de vista não se limitam apenas ao cotidiano, ampliando as noções de tempo e espaço. Aqui não se pode deixar de considerar a "ação" apreciável da memória enquanto não apenas expressão do tempo, mas igualmente das práticas significantes. Ela ocupa um lugar importante como depositária dos acontecimentos, lembranças, recordações, como organizadora das significações. Através das lembranças dos sujeitos, as representações fazem vir à tona acontecimentos vividos em outros tempos, em outras circunstâncias e momentos e, através desta "atualização", atribuem sentido ao presente.

Constituindo-se como um saber prático com o qual os sujeitos se ligam a um determinado objeto social, estas representações assumem um papel preponderante na forma com que os sujeitos agirão sobre o mundo e sobre os outros (MOSCOVICI, 1978).

Por sua utilidade na busca de uma melhor compreensão das relações sociais e das práticas coletivas dos grupos em dada sociedade (VERGARA, 2004), os estudos acerca das representações sociais demonstram ser adequados na busca ao entendimento de como se dão as construções simbólicas, e como os indivíduos destas se utilizam, para dar sentido ao mundo e nele construir um ambiente propício a identificação, tanto pessoal quanto grupal (JOVCHELOVITCH, 1995), transformando desta forma o “não familiar” em “familiar” e permitindo sua apropriação por indivíduos ou grupos sociais (MOSCOVICI, 2003).

Dentro desta perspectiva Wagner (1995), sugere que a avaliação das representações sociais pode ser feita em dois níveis: o individual e o social/cultural e, de acordo com o interesse do pesquisador, o conceito de representações sociais pode, ainda, ser avaliado de duas formas distintas, em cada um dos níveis. Em um primeiro momento o foco do pesquisador pode se voltar para uma necessidade de identificação das características coletivas de uma representação social em um contexto determinado e, num segundo momento, o interesse pode se virar para as características distribuídas das representações sociais entre subgrupos de uma determinada unidade social e, neste segundo caso, segundo Cappelle *et al* (2001, p.3), “busca-se a identificação das representações de indivíduos, como membros de grupos específicos, partindo-se para o nível de avaliação individual em uma amostra, geralmente homogênea, dentro de cada grupo”. Wagner (1995, p. 181), apressa-se em dizer que não defende com isto a separação entre os aspectos sociais e individuais das representações sociais, e sim, cita que “observar alguns dos aspectos metateóricos em investigações empíricas” deve ser, por parte do pesquisador, uma medida preventiva contra a perda da “dimensão cada vez mais complexa” da “estrutura conceitual da teoria das representações sociais contemporânea”.

Buscando uma aproximação com o lócus de estudo empírico desta dissertação, tratar-se-á a seguir da aproximação dos estudos à cerda das representações sociais nas organizações, visando expandir o pano de fundo teórico do estudo ora proposto.

2.4.1 As representações sociais nas organizações

Segundo Abric (2001, p. 156), as representações sociais, “sendo um conjunto organizado de opiniões, de atitudes, de crenças e de informações referentes a um objeto ou a uma situação” é “determinada ao mesmo tempo pelo próprio sujeito [...], pelo sistema social e ideológico no qual ele esta inserido e pela natureza dos vínculos que ele mantém com este sistema social”.

Desta forma, as representações sociais estão entranhadas nos processos de comunicação e nas mais diversas práticas sociais, tais como o diálogo, o discurso, os padrões de trabalho e de produção, emergindo assim como fenômenos colados ao tecido social (CAPPELLE *et al*, 2001).

Neste aspecto, Motta e Vasconcelos (2002, P. 326) citam que uma organização “é uma minissociedade composta por diversos grupos de atores sociais, com diferentes visões de mundo” e, “que indivíduos que desempenham trabalhos similares”, tendem a desenvolver uma forte tendência a coesão grupal, desenvolvendo “padrões de comportamento, percepção e representação da realidade muito parecidos”.

Nas palavras de Moreira (1999, p.94-96)

Como toda experiência humana se estrutura tendo por referência as dimensões espaço-temporais, é em torno delas que as representações se constroem constituindo núcleos simbólicos, a partir dos quais se dá a tessitura das representações e imagens sobre o trabalho.

[...] Ao recuperar as significações que os sujeitos atribuem às suas experiências nos espaços produtivos, evidencia-se que estes não são consequência passiva de processos econômicos que se desenrolam exteriormente a eles, mas que agem também na representação da realidade, contribuindo, intervindo e moldando-a ideal e materialmente.

Esta complexidade do entrelaçamento social existente nas organizações impõe, ao pesquisador, a necessidade de compreender como as questões objetivas (ligadas as práticas produtivas) e subjetivas (relacionadas as práticas simbólicas e as representações que delas emanam) influenciam nas práticas diárias daqueles que se relacionam com estas organizações.

Tanto Cavedon (2003) quanto Morgan *et al* (1983) sugerem que os mitos, ritos, falas, tradições, metáforas e tantas outras construções simbólicas, são campos férteis para pesquisas que busquem desvendar como as representações sociais

contribuem para o desenvolvimento dos padrões de comportamento organizacional.

Entender como estas formas simbólicas de expressão, enquanto mediadoras entre a realidade e as idealizações, entre o “não familiar” e o “familiar” criam uma nova realidade social e, como o novo vai sendo incorporado ao universo conhecido a partir da tradição ou da realidade consensual, produzindo assim uma transformação das representações da realidade da vida cotidiana (WAIANDT, 2005, P. 65), passam a ser fator primordial para o entendimento das práticas organizacionais.

Utilizando as palavras de Moreira (1999, p. 95), interessa a esta dissertação

[...] examinar o que se passa no interior destas pequenas unidades de produção, as relações que aí se alimentam, os confrontos que aí se desenham e as dimensões social e política que elas exprimem: as experiências da vida cotidiana de seus integrantes e a forma pela qual as relações sociais dão lugar a processos de identificação que se exprimem nas representações culturais dos sujeitos em relação. Estes estando determinados pelas relações sociais de produção e pela sua herança social e cultural, criam ao mesmo tempo um mundo próprio que nós podemos perceber a partir de suas representações imaginárias.

Entendendo ser a linguagem o instrumento maior de reprodução das práticas e das representações simbólicas, pretende-se, a partir da análise do conteúdo da fala dos sujeitos envolvidos na pesquisa, desvendar como os atores sociais contribuem para a criação, reprodução e perpetuação das representações simbólicas no cotidiano laboral de seus pares.

Ao apresentar, de forma preliminar, o desenvolvimento das contribuições teóricas a serem utilizadas na pesquisa, no que tange a cultura, cultura nas organizações simbolismo e representações sociais, pretende-se criar um arcabouço teórico que delimite e guie as próximas fases desta pesquisa. Pode-se afirmar, assim, que o referencial apresentado funcionará como um margeador, sob o qual serão analisados os resultados empíricos da pesquisa a ser elaborada.

Os assuntos relacionados a metodologia utilizada serão foco do próximo capítulo, visando buscar a rigidez metodológica necessária a validação desta pesquisa.

3. METODOLOGIA

Apesar de verificar-se no meio acadêmico propostas da não utilização de uma metodologia específica, na confecção de trabalhos científicos (FEYERABEND, 1977), a priori todo trabalho tem um método que, não necessariamente, precise ser seguido à risca, pois o processo pode exigir modificações. Desta forma, concorda-se com alguns autores que compreendem que o método inclui, também, a criatividade do pesquisador (DEMO, 1992; MINAYO, 2002).

De acordo com Demo (1992, p. 11), método significa, “na origem do termo, estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer ciência”. Não se restringe apenas as técnicas utilizados na pesquisa, pois, além da face empírica à qual estes estão relacionados, a metodologia envolve também “a intenção da discussão problematizante”.

Não se pode, no entanto, subestimar a importância do método para a pesquisa, uma vez que, segundo o autor, o método,

embora apenas instrumental, é indispensável sob vários motivos: de um lado, para transmitir à atividade marcas de racionalidade e ordenação, otimizando o esforço; de outro, para garantir espírito crítico contra credulidades, generalizações apressadas, exigindo para tudo que se diga os respectivos argumentos; ainda para permitir criatividade, ajudando a devassar novos horizontes (DEMO, 1992, p. 12).

A partir desse entendimento, Demo (1992, p. 12) conclui que: “a falta de preocupação metodológica leva à mediocridade fatal”.

Bruyne et al (1977, p. 29), entendem que as escolhas metodológicas não são redutíveis a uma seqüência de operações e procedimentos, pois a prática científica, especialmente em se tratando das ciências sociais, é dinâmica e requer

interpretações e voltas constantes entre os quatro pólos que fazem parte da metodologia: epistemológico, teórico, morfológico e técnico.

Os referidos autores, segundo Volpato (2002, p.120)

concebem a prática científica exatamente como um campo no qual atuam as forças (ou exigências) provenientes desses quatro pólos, o que significa que as escolhas metodológicas em qualquer pesquisa estão sempre condicionadas, explícita ou implicitamente, por essas instâncias.

Conforme proposto por Trivinos (1985), buscou-se, nesta pesquisa, interpretar a realidade tal qual ela se apresenta, entendendo-a a partir da percepção daqueles que se envolvem e do significado que ela adquire para esses indivíduos. Para tanto, a descrição e a interpretação do fenômeno estudado foi feita com a finalidade de atingir sua compreensão apenas. Não foi, portanto, buscado realizar intervenções na organização estudada, ainda que se tenha consciência de que, em um estudo deste tipo, não é possível total neutralidade da parte do pesquisador.

3.1 ABORDAGEM METODOLÓGICA

Conforme citado anteriormente, esta pesquisa utilizou a abordagem qualitativa, já que a mesma caracteriza-se por usar dados sobre um determinado fenômeno que não pode ser quantificado, ou quando as análises de cunho quantitativas não oferecem aparato suficiente para a compreensão dos fatos estudados.

A este respeito, Godoy (1995) cita que, o pesquisador qualitativo não procura enumerar e ou medir os eventos estudados, assim como não utiliza instrumentos e meios estatísticos para concretizar a análise de dados. Parte de interesses amplos, que vão se delineando e ampliando à medida que o estudo se desenvolve. Ainda, segundo o autor, a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os

fenômenos sob a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da questão em estudo.

Pesquisas desenvolvidas sob esta ótica têm como foco situações complexas ou estritamente particulares, sendo assim, os estudos que empregam este tipo de análise geram condições para que se possa descrever a complexidade do tema estudado, analisar a interação de diversas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais e proporcionar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999).

Apesar da pesquisa qualitativa apresentar uma evolução histórica que demonstra sua mutação ao longo dos tempos, segundo Triviños (1995) a pesquisa qualitativa apresenta como características básicas as seguintes:

- o ambiente natural no qual o fenômeno a ser estudado será inserido, é visto como fonte direta dos dados da pesquisa e o pesquisador é tido como instrumento-chave, na medida que é o responsável por realizar a ligação do fenômeno em questão com este ambiente real e complexo;
- são trabalhos essencialmente descritivos;
- existe a preocupação em estudar o processo dos fenômenos pesquisados, não apenas os resultados e o produto deles decorrentes;
- tendem a analisar as informações obtidas indutivamente, uma vez que não partem de hipóteses a priori e, por isto, especialmente nas pesquisas qualitativas fenomenológicas, “os significados, a interpretação, surgem da percepção do fenômeno visto num contexto”;
- a preocupação essencial, principalmente nos trabalhos com enfoque fenomenológico, é com o significado que os fenômenos pesquisados assumem para os indivíduos.

Ainda sobre o mesmo tema, Minayo (1993) cita que, a abordagem qualitativa é importante para:

- uma compreensão dos valores culturais e as representações de um determinado grupo sobre assuntos específicos;
- compreender como se estabelecem as relações entre os atores sociais, tanto no âmbito institucional, quanto no dos movimentos sociais;
- avaliação das políticas sociais, tanto do ponto de vista de sua formulação, aplicação técnica, como dos usuários a quem se destina.

Utilizando-se, ainda, a taxionomia proposta por Vergara (2003) esta pesquisa foi caracterizada, também, por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, esta pesquisa é descritiva, pois expôs características de determinada população ou fenômeno, sendo, no caso deste estudo, as construções simbólicas dos maquinistas da Estrada de Ferro Vitória a Minas e as representações sociais que derivam destas construções.

Quanto aos meios, a pesquisa foi primordialmente um estudo de caso, mas adotará, também, características de uma pesquisa de campo, documental, bibliográfica:

- foi um estudo de caso, uma vez que estava circunscrita a apenas uma unidade, a saber, a Estrada de Ferro Vitória Minas, tendo caráter de profundidade e detalhamento, com vistas a identificar as questões subjetivas que permeiam as relações dos indivíduos, entre si e com a empresa estudada.
- foi de campo, pois tratou-se de uma pesquisa empírica realizada no local onde ocorrem os fenômenos ou que dispõe de elementos para explicá-lo, e ainda, pois dependeu da execução de entrevistas executadas *in loco*;

- foi documental, pois contou com a utilização de documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados, a saber, documentos da Companhia Vale do Rio Doce e do Museu Ferroviário do Espírito Santo; e
- foi, finalmente, bibliográfica na medida que o aprofundamento e o foco da análise foram desenvolvidos através de livros, revistas e artigos que fundamentaram epistemologicamente o que se pretendia estudar.

Cabe ainda ressaltar, que a análise organizacional sob a ótica dos paradigmas sociológicos (BURREL e MORGAN, 1979) trouxe uma nova vertente para a análise das tendências dos estudos organizacionais. Sendo assim, o autor deste estudo, acha interessante posicionar este projeto no que tange, também, a análise proposta por estes autores, situando-o, desta forma, em um dos quatro paradigmas propostos pelos mesmos, que viria a ser, o paradigma da sociologia interpretativa.

Segundo Vergara (1991, p.10), trabalhos inseridos nesta vertente paradigmática podem ser vistos como “[...] uma abordagem subjetivista a sociologia da ordem”. Desta forma, o projeto ora elaborado tendeu a ser: nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfico²¹.

3.2 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Para Santos (1999, p. 27) “procedimentos de coletas de dados são os métodos práticos utilizados para juntar as informações, necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato / fenômeno / problema”, segundo o autor, a coleta de dados de cada pesquisa deverá ter peculiaridades adequadas a aquilo que se quer descobrir.

²¹ Para maior aprofundamento no assunto ver VERGARA, S. C. Paradigmas sociológicos e análise organizacional, segundo Burrel e Morgan. **Documento de trabalho** n. 74 – Departamento de administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, março de 1991.

Mas, independente do tipo de coleta de informações, para obter resultados científicos no campo das ciências humanas e sociais, as informações devem apresentar coerência, consistência, originalidade e objetividade, de acordo com os aspectos de critérios internos de verdade e de critérios externos de intersubjetividade (TRIVIÑOS, 1995, p. 170).

Gil (1987) lembra que a coleta de dados, e a análise destes, estão sempre inter-relacionadas e são conduzidas dentro de uma consistente interação.

Para se realizar um estudo de caso de alta qualidade Yin (2001) cita, ainda, que alguns princípios não podem ser relegados a segundo plano, são eles:

- a utilização de várias fontes de evidência, e não uma;
- a criação de um banco de dados para o estudo de caso; e
- a manutenção do encadeamento de idéias.

A seguir serão relatados quais os procedimentos foram utilizadas para garantir os aspectos citados pelos autores acima, assegurando o rigor metodológico da pesquisa.

3.2.1 Coleta de dados

Os dados foram obtidos por meio de fontes primárias e secundárias.

Como fonte primária foram utilizadas entrevistas, uma vez que o contato entrevistado / entrevistador pode ser fonte de valiosos dados de análise, pois, conforme nos lembra Richardson (1999, p.207)

a melhor situação para participar na mente de outro ser humano é a interação face a face, pois tem o caráter, inquestionável, de proximidade entre as pessoas, que proporciona as melhores possibilidades de penetrar na mente, vida e definição dos indivíduos.

Segundo o autor, este tipo de interação entre pessoas é um elemento fundamental na pesquisa em ciências sociais.

Entre os diversos tipos de entrevista existentes, esta pesquisa, utilizou a entrevista semi-estruturada, que “ao mesmo tempo em que valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação” (TRIVIÑOS, 1995, p. 146).

Além disso, Selltiz *et al* (1987), colocam que a entrevista semi-estruturada é apropriada ao desenvolvimento de indagações sobre quais aspectos de uma experiência específica trazem mudanças àqueles que foram expostos a ela. Portanto, os sujeitos pesquisados, aqueles que vivenciaram uma determinada situação, foco da investigação, terão melhores condições para responder as indagações se a técnica utilizada for a da entrevista semi-estruturada.

No entanto, apesar de, a princípio, ter-se utilizado de uma entrevista semi-estruturada, buscou-se nestas entrevistas a profundidade necessária a levantar aspectos relevantes da história de vida dos atores estudados.

Estas entrevistas foram gravadas e transcritas para futura avaliação, pois, segundo Eco (2003) a interpretação e transcrição de entrevistas vão formar o corpo da mesma.

Como fontes secundárias foram utilizados documentos, arquivos e diários, de domínio público e privado (documentos da própria Estrada de Ferro Vitória a Minas), uma vez que estas fontes constituem uma fonte rica de dados, apresentando informações importantes para identificar o que se passava à época da pesquisa (GODOY, 1995).

Corroborando esta idéia Richardson (1999, p. 182) cita que, a análise documental “pode ser definida como a observação que tem como objeto não os fenômenos sociais, quando e como se produzem, mas as manifestações que registram estes fenômenos e as idéias elaboradas a partir deles”.

Essas múltiplas fontes, por convergirem para o mesmo fenômeno, possibilitaram a triangulação de fontes de dados e, conseqüentemente, uma pesquisa mais bem-sucedida, sobre o ponto de vista de possíveis questionamentos quanto à sua validade (Yin, 2001).

O início da pesquisa consistiu do levantamento de material bibliográfico para construção de um referencial teórico que embasasse esta dissertação.

Em seguida foram feitos os primeiros contatos com a empresa, em reuniões com o assessor de comunicação externa da CVRD - Companhia Vale do Rio Doce, responsável pelo atendimento, não só de pesquisadores, mas de toda a comunidade externa a empresa.

Foram coletados dados por meio de anotações e solicitados vários documentos, entre eles livros de publicação própria, arquivos de registros internos, publicações periódicas. Foram também pesquisados os sites institucionais da CVRD, e os arquivos do Museu Ferroviário Pedro Nolasco, órgão mantido pela própria CVRD.

A partir daí, foi possível iniciar as entrevistas semi-estruturadas em conjunto com a continuidade da análise de registro em arquivos e documentos, uma vez que os próprios entrevistados indicavam a existência de determinados documentos por eles acessados, confirmando a importância do uso conjunto de diversas fontes de coleta de dados, que viabilizaram a investigação.

3.2.2 Análise e interpretação dos dados

A estratégia geral adotada para o tratamento de dados baseou-se em “proposições teóricas” (YIN, 2001) provenientes da revisão bibliográfica e de interpretações que surgiram durante a pesquisa.

Partiu-se do pressuposto de que existiria uma seqüência repetida de eventos encadeados, no sentido cronológico, que estariam relacionados ao surgimento das representações simbólicas dos atores. Investigou-se, então, como se descrevem estas representações, a partir da proposição dos seguintes eventos encadeados:

- imagens de uma organização: a Estrada de Ferro Vitória a Minas e sua significação para os pretendentes ao cargo de maquinista;
- a aproximação: os primeiros passos e o reconhecimento de terreno;
- o processo de socialização na empresa;
- a ferrovia vista por dentro: as representações simbólicas de uma ferrovia;

A análise e interpretação dos dados foram feitas de forma qualitativa, utilizando-se algumas características apresentadas pela análise de conteúdo, mais especificamente, a categorização (BARDIN, 1977).

Segundo a autora a análise de conteúdo constitui-se de

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 1977, p.62).

Para Vergara (2003, p.14) a análise de conteúdo

é uma técnica de análise de comunicações, tanto associada aos significados , quanto aos significantes da mensagem. Utiliza tanto procedimentos sistemáticos e ditos objetivos da descrição dos conteúdos, quanto inferências, deduções lógicas.

Segundo Vala (1986, p.107), a utilização da análise de conteúdo é vantajosa pelo “fato de poder exercer-se sobre o material que não foi produzido com o fim de servir a investigação empírica”, sendo assim, ainda segundo o autor, esta técnica tem sido utilizada largamente para investigações empíricas, pelas diferentes ciências sociais e humanas.

Quanto a categorização, Bardin (1977, P.117), a descreve como

[...] uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente estabelecidos. As categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise do conteúdo) sob um título genérico, agrupamento este efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

Segundo a autora, quando existe a decisão de codificar o material, oriundo da análise de conteúdo, deve-se produzir um sistema de categorias, uma vez que a categorização almeja, basicamente, proporcionar por meio de uma condensação, uma representação simplificada dos dados brutos, organizando-os (BARDIN 1977).

Os dados foram descritos, interpretados, codificados, categorizados e apresentados de forma estruturada (VERGARA, 2003), em função daquela lógica e dos objetivos propostos.

As categorias de análise acompanharam a classificação dos papéis explicitados, tanto na fundamentação teórica quanto na definição dos objetivos da pesquisa. As informações foram interpretadas por meio dos referenciais teóricos e da atividade de reflexão, procurando-se responder às questões dos objetivos da pesquisa.

No entanto, apesar da estratégia metodológica escolhida, não houve, em princípio, uma definição prévia das categorias para análise, seguindo-se assim o “modelo aberto” de categorização, proposto por Laille e Dionne (1999, p. 219), segundo

as autoras, “seguindo o modelo aberto, as categorias não são fixas no início, mas tomam forma no curso da própria análise”.

O recurso de uma grade aberta é freqüentemente utilizado nos estudos de caráter exploratório, onde, segundo Laville e Dionne (1999, p. 219),

o pesquisador conhece pouco a área em estudo e sente a necessidade de aperfeiçoar seu conhecimento de uma situação ou de um fenômeno afim de enunciar as hipóteses.

A abordagem é então indutiva: o pesquisador parte com um certo número de unidades, agrupando as de significado aproximada, para obter um primeiro conjunto de categorias rudimentares. Esse conjunto constitui o ponto de partida de um procedimento que, por etapas sucessivas, conduzirá às categorias finais.

A intenção foi, então, ao analisar o conteúdo das observações e dos depoimentos, permitir que as categorias surgissem, e explicassem o que se revelou de semelhante ou de contraditório, de preciso ou de ambíguo sobre o fenômeno estudado.

Com base nesse encadeamento de eventos, a análise de dados foi realizada de forma qualitativa, por meio da organização sistemática dos dados coletados e das observações do pesquisador. Com vistas a identificar padrões e questões a serem tratadas acerca das representações sociais da ferrovia estudada.

A unidade de registro considerada foi o “tema”, que consiste “em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõe a comunicação e cuja presença, ou freqüência de aparição pode significar alguma coisa para o objeto analítico escolhido” (BARDIN, 1977, p.105). Essa opção se deve às características do problema de pesquisa proposto e dos instrumentos de coleta de dados utilizados.

Na visão de Bardin (1997, p.105 -106),

O tema, enquanto unidade de registro, corresponde a uma regra de recorte (do sentido e não da forma) que não é fornecida de uma vez por todas,

visto que o recorte depende do nível de análise e não das manifestações formais reguladas. Não é possível existir uma definição de análise temática, da mesma maneira que existe uma unidade lingüística. O tema é geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc.

Segundo a autora, “as respostas a questões abertas, as entrevistas (não diretivas ou mais estruturadas) individuais ou em grupo [...] as comunicações de massa, etc., podem ser, e frequentemente são, analisados tendo o tema por base (BARDIN, 1997, p.106)”.

Por fim, a partir de padrões ou recorrências em termos de palavras, frases, idéias e tópicos, de interesse (BOGDAN & BIKLEN, 1994), obtidos por meio de releituras do referencial teórico e dos dados coletados, permitiu-se a classificação dos dados recolhidos em cinco categorias de análise, conforme a seguir:

- A esperança e a prosperidade;
- A pertença e o reconhecimento;
- O poder;
- O *status*;
- Pontos de ruptura;

Por meio dessa categorização, os dados diversos foram cruzados para a verificação de possíveis inconsistências e para a investigação da relação entre os eventos encadeados, propostos nesta dissertação, e as representações simbólicas identificadas durante a pesquisa.

Possibilitou-se, assim, a escolha dos “temas” a serem citados na análise, como também a sua contextualização e discussão, na busca pelas representações simbólicas da ferrovia para os seus maquinistas.

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa são aqueles que fornecem os dados necessários a pesquisa (VERGARA, 2003). Estes sujeitos devem ser escolhidos entre aqueles que podem contribuir para a compreensão das questões estudadas, devendo possuir conhecimento prático de determinada realidade vivida (CHIZZOTI, 1995). É necessária, assim, uma escolha de sujeitos que seja representativa da população estudada, fornecendo assim uma imagem real da mesma (LAVILLE e DIONNE, 1999).

Para a escolha dos sujeitos, sendo esta pesquisa de caráter qualitativo, utilizou-se os princípios de amostras não-probabilísticas, conhecidas também por “amostras intencionais” (CONTRIOPIoulos *et al*, 1994; DUARTE; FURTADO, 2002), e, em alguns casos, também tratadas de “amostras não-probabilísticas por julgamento” (SAMARA; BARROS, 2002; BERNI, 2002).

Para Sâmara e Barros (2002), as amostras não probabilísticas são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com sua experiência e com objetivos do estudo, não se usando para tal, conceitos estatísticos de amostragem.

Berni (2002, p.164), ao tratar das amostras não probabilísticas, cita que estas são “extremamente importantes tanto para os estudos qualitativos, em geral, como para os estudos exploratórios associados a áreas de conhecimento não-estruturados”.

De acordo com este método “as amostras são selecionadas segundo um critério de julgamento do pesquisador, tendo como base o que se acredita que o elemento selecionado possa fornecer ao estudo” (SÂMARA e BARROS, 2002, p.94).

Desta forma, definiu-se como sujeitos da pesquisa os maquinista da Estrada de Ferro Vitória a Minas. Utilizou-se como critério para a escolha dos sujeitos, o fato de que são estes atores que percorrem, de forma corriqueira, todo o trajeto da empresa, podendo assim, transmitir as informações necessárias a pesquisa.

Foram feitas entrevistas semi-estruturadas, em profundidade, onde foram entrevistados doze maquinistas, divididos em três grupos – acima de vinte anos de trabalho na empresa, entre oito e vinte anos de empresa, com até oito anos de empresa, com vistas a abordar membros que vivenciaram os diversos momentos da empresa, a saber, respectivamente: a empresa estatal, o período de transição e a empresa privada.

Todos os entrevistados foram identificados como Maquinista 01, Maquinista 02, e assim sucessivamente, uma vez que a não identificação dos mesmos foi condição exigida pela maior destes, gerando assim o critério de codificação, que pode ser visto no Quadro 03:

IDENTIFICAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	TEMPO A SERVIÇO DA EFVM*	ESCOLARIDADE
Maquinista 01	6 anos	3 ^o GRAU INCOMPLETO
Maquinista 02	8 anos	3 ^o GRAU COMPLETO
Maquinista 03	7 anos	3 ^o GRAU COMPLETO
Maquinista 04	5 anos	2 ^o GRAU COMPLETO
Maquinista 05	10 anos	2 ^o GRAU INCOMPLETO
Maquinista 06	10 anos	3 ^o GRAU INCOMPLETO
Maquinista 07	12 anos	2 ^o GRAU INCOMPLETO
Maquinista 08	17 anos	2 ^o GRAU COMPLETO
Maquinista 09	22 anos	2 ^o GRAU COMPLETO
Maquinista 10	21 anos	1 ^o GRAU COMPLETO
Maquinista 11	20 anos (aposentado)	2 ^o GRAU INCOMPLETO
Maquinista 12	30 anos (aposentado)	2 ^o GRAU INCOMPLETO

Quadro 3 – MAQUINISTAS ESCOLHIDOS PARA A ENTREVISTA

Estas entrevistas, semi-estruturadas, em profundidade, em número de doze, demonstraram ser suficientes para o estudo elaborado, uma vez que se pôde notar, com freqüência, a recorrência de informações por parte dos entrevistados, o que denota que um maior número de entrevistas não acrescentaria informações substanciais a pesquisa.

Ao longo da realização das entrevistas verificou-se que as informações acerca da realidade investigada já estavam satisfatoriamente respondidas e mesmo repetitivas.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A impossibilidade de contemplar todos os pontos de vista de um determinado fenômeno, uma vez que o tempo disponível para tal é limitado, faz com que o pesquisador busque focar a pesquisa, objetivando seu interesse maior de estudo (LÜDKE, 1986; GIL, 1987).

Sendo assim, faz-se necessário enumerar as possíveis limitações a que, esta pesquisa estará submetida:

- a) Tratou-se de um estudo de caso, portanto, restrito a Estrada de Ferro Vitória a Minas, situada na região sudeste, mais especificamente nos estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Sendo assim, apesar deste estudo ter levantado, e proporcionado acesso a dados relevantes, que podem ser utilizados como referencial para futuras pesquisas, a conclusão a que se chegou aqui foi de cunho exclusivo, específico e próprio da organização estudada, sendo assim, apesar de sua contribuição acadêmica, não poderão ser generalizados para outras organizações;
- b) O método esteve limitado pela seleção dos atores para as entrevistas, tendo em vista a impossibilidade de serem entrevistados todos os maquinistas da

EFVM, tanto pelo seu quantitativo, quanto pela movimentação constante dos mesmos;

- c) Mesmo acreditando que a escolha dos atores tenha sido a de maior representatividade para o objeto em estudo, cita-se que esta opção, restrita a categoria dos maquinistas da EFVM, pode não representar a percepção de todos os membros da organização estudada, uma vez que, pelas dimensões da empresa, não tenha sido possível atingir outras categorias de atores.
- d) Existe a possibilidade de a pesquisa ter sido contaminada pelo viés perceptivo do pesquisador, especialmente quanto às expectativas com relação ao conteúdo das entrevistas e as respostas às perguntas de pesquisa.

Entretanto, mesmo com as limitações levantadas aqui, este estudo demonstrou sua relevância ao estudar os fenômenos organizacionais, com um viés qualitativo, o que possibilita um avanço para o entendimento e compreensão das dinâmicas sociais de uma organização, que tem em seu cerne a carga da tradição e da história de 115 anos de existência, como é o caso da EFVM. Desta forma, espera-se que a mesma possa servir como referência para outros estudos desta mesma natureza.

4. A TRAJETÓRIA DA ESTRADA DE FERRO VITÓRIA A MINAS

Este capítulo descreve a trajetória da Estrada de Ferro Vitória a Minas, desde os primeiros passos da sua idealização até a sua conclusão e desenvolvimento, o que abrange mais de um século de história. Isto se dá com o objetivo de proporcionar um conhecimento ampliado do contexto social, econômico e histórico em que ela se insere e de compreender a estreita interação da empresa com o encadeamento dos fatos ligados ao desenvolvimento regional dos estados que a ferrovia atende.

A reconstrução da trajetória da EFVM busca recuperar a história do desenvolvimento da empresa, procurando aprofundar o estudo do impacto social da ferrovia sobre as crenças de seus funcionários, mais especificamente os maquinistas, possibilitando o acesso ao sentido de realidade que as pessoas desenvolvem sobre seu mundo.

Tentando desvendar esse sentido de realidade, verificou-se a importância da história do estado na formação do indivíduo, já que não se pode esquecer que o indivíduo não é um “dado”, mas um produto da sociedade, pois é a sociedade que o força a se tornar um indivíduo e a acentuar sua individualidade em seu comportamento (MOSCOVICI, 2003).

Devido a sua longevidade e complexidade, e a importância de conhecer os detalhes da empresa estudada, este capítulo foi dividido em quatro partes, visando delinear de forma clara as diversas fases da EFVM, a saber:

- A EFVM: seus antecedentes e constituição (de 1890 a 1909);
- A EFVM e a Itabira Iron (de 1910 a 1939);
- A EFVM e a Companhia Brasileira de Mineração e Siderurgia (1939 a 1942); e
- A EFVM e Companhia Vale do Rio Doce (1942 a 2005).

4.1 A EFVM: SEUS ANTECEDENTES E CONSTITUIÇÃO

Segundo Ribeiro (1986, p.21)

a primeira tentativa de implantação de uma estrada de ferro no Brasil deu-se na Regência de do Padre Diogo Feijó que, em 31 de outubro de 1835, assinou uma lei concedendo privilégios a quem quisesse construir e explorar uma ferrovia ligando o Rio de Janeiro às capitais das províncias de Minas Gerais, Bahia e Rio Grande do Sul.

No entanto, não houve, naquela época, interessados em tão arrojado empreendimento.

Novas investidas, conforme a de 1835, foram identificadas em 1838 e 1840, mas também não obtiveram êxito.

Em 26 de junho de 1852 foi promulgada a Lei nº 641, que estabelecia garantias de juros sobre o capital empregado na construção de ferrovias, a qual, na opinião de Rosa (1988), marcou o verdadeiro ponto de partida das estradas de ferro brasileiras.

Somente em 30 de abril de 1854 surgiu, pelas mãos de Irineu Evangelista de Souza – Barão de Mauá, o que pode-se definir como a primeira estrada de ferro brasileira. Com quatorze quilômetros e meio ligava o Porto de Mauá, na Baía de Guanabara, à raiz da Serra de Petrópolis.

Outro eminente brasileiro, Cristiano Benedito Otoni, em 29 de março de 1958, inaugurava a Estrada de Ferro D. Pedro II, atual Central do Brasil, com seu trecho inicial de quarenta e oito quilômetros, localizado, entre as estações da Corte, Rio de Janeiro, e Queimados. Segundo Ribeiro (1986), seguiram-se, entre outras, as de Salvador a Alagoinhas – Bahia, a de Recife a Uma – Pernambuco, e a de Paranaguá a Curitiba – Paraná, que atravessava a Serra do Mar.

Em função da grande expansão cafeeira, diversas ferrovias brotavam no Estado de São Paulo, dentre elas a Santos - Jundiaí, inaugurada em 1867, a Ituana, em 1873, e a Mogiana e a Sorocabana em 1875.

Sobre este fato Ribeiro (1986, p.21) cita que,

as estradas de ferro, então construídas no Brasil, destinavam-se sobretudo, a transportar os produtos agrícolas de exportação, notadamente o café, dos centros produtores aos portos de embarque e, no retorno, levar as mercadorias importadas, desembarcadas nestes portos, para o interior do estado.

No entanto, o primeiro estudo para a construção de uma ligação, via estrada de ferro, entre o Estado do Espírito Santo e o Estado de Minas Gerais foi concluído em 1876. Oriundo do decreto nº 5.951, de 23 de junho de 1875, foi autorizada a construção de uma estrada de ferro, ligando Vitória, capital da Província do Espírito Santo, a Natividade, atual Aimorés – Minas Gerais. Entretanto, devido a uma série de problemas, dentre os quais o mais importante era a falta de verbas, este estudo não logrou êxito.

Tão logo proclamada a República, em 1889, o primeiro Governo Provisório, com base no Decreto nº 3.977, de 20 de novembro de 1888, baixado pelo Governo Imperial, e “com o propósito de desenvolver as ferrovias brasileiras, concedeu privilégios a várias empresas particulares para a construção e exploração de estradas de ferro e rodovias no Brasil” (RIBEIRO, 1986, P. 33). Dentre estes privilégios estavam as concessões de exploração de terras devolutas e garantias de juros de 6%, em ouro ou em papel moeda, sobre as quantias despendidas, até o limite de trinta contos de réis, por quilometro de linha construída (AFFONSO,1967).

Da fusão de duas destas concessões, e que se referiam, respectivamente, às Estradas de Ferro de Vitória a Peçanha e Peçanha a Araxá, nasceu a Companhia Estrada de Ferro Vitória a Minas. Segundo Ribeiro (1986, p. 33), “esta fusão foi

autorizada pelo Congresso Nacional em 1901, e confirmada pelo Governo Federal através do Decreto nº 4.337, de 1º de fevereiro de 1902, quando foi também estabelecido o seu traçado, ou seja: Vitória – Peçanha – Diamantina”.

Devido ao seu traçado original, a Estrada de Ferro Vitória a Minas ficou conhecida, também, como Estrada de Ferro Vitória – Diamantina, ou mesmo Diamantina, durante um bom tempo (RIBEIRO, 1986)

Segundo Borges (1996), o objetivo inicial da estrada não era servir a região de Itabira - MG, onde iniciava-se o processo extrativista mineral da região, mas, sim, escoar as riquezas dos vales dos rios Manhuaçu e Doce, a serem desbravados e colonizados, atingindo mais tarde a região de Diamantina - MG. Há que se salientar também a necessidade premente de disponibilizar-se um caminho de escoamento da produção do estado de Minas Gerais para portos mais acessíveis.

Neste período de efervescência sócio - política, onde se destacam os movimentos de Abolição da Escravatura (1888), Proclamação da República (1889) e o estabelecimento da Assembléia Nacional Constituinte (1890/1891), assim como, a eleição do primeiro presidente do Estado do Espírito Santo – Muniz Freire (1882 a 1885), é que surgem os primeiros traços do que viria a ser posteriormente a EFVM – Estrada de Ferro Vitória a Minas.

Desde os primeiros estudos para uma ferrovia de Vitória a Minas, realizados em 1876, o vale do rio Doce se mostrava como a via de acesso natural em direção ao interior. O traçado original da EFVM foi projetado para seguir na direção norte a partir de Vitória até alcançar a margem direita do rio Doce próximo a Colatina - ES, prosseguindo junto a margem direita até adentrar o estado de Minas Gerais.

De acordo com Coelho e Setti (2000), como a Companhia Estrada de Ferro Vitória a Minas – empresa que detinha a concessão de construção da estrada de ferro – dispunha de recursos financeiros limitados, optou por traçados mais simples e de

modestas condições técnicas, evitando recorrer ao uso das chamadas obras de arte da engenharia como túneis, grandes cortes e aterros e ainda limitando a construção de pontes ao absolutamente indispensável.

O sacrifício das melhores condições técnicas de traçado em favor de uma construção mais rápida e econômica tinha como objetivo abrir a ferrovia ao tráfego no menor espaço de tempo possível, mas, os trabalhos de locação e construção foram, entretanto, se tornando cada vez mais difíceis, à medida em que prosseguia pela densa selva de mata atlântica às margens do Rio Doce.

Dezenas de operários eram incapacitados diariamente pela malária e outras doenças tropicais endêmicas da região, causando mortes e deserções que dificultavam cada vez mais o andamento das obras de acordo com o cronograma previsto.

A malária dizimava os trabalhadores com intensidade, ao ponto do então presidente da EFVM, Dr. Teixeira Soares, escrever, em seu relatório aos acionistas²², o seguinte:

O ano não correu tão auspicioso quanto antevíamos [...]. O elemento que constitui a principal riqueza da zona onde se desenvolvem os trabalhos, isto é, a extensa matta virgem que a cobre transformou-se em obstáculo grave à permanência dos operários em effectivo trabalho.

A camada enorme de húmus, que garante uma fertilidade quasi inexgotável às margens do rio Doce, encerra o germem de febres de máo character, que – desaparecem quando se vão descortinando os terrenos por meio das derribadas em larga escala.

Os primeiros povoadores têm sempre pago com pesados sacrificios o aproveitamento de regiões análogas.

Para poder dar prosseguimento às obras, a mantenedora foi obrigada a oferecer salários bem mais generosos para os trabalhadores da construção da linha e a

²² R.D.C.E.F.V.M. apresentado a Assembléia Geral Ordinária de 12 de setembro d 1908. Rio de Janeiro, Typ. Leuzinger, 1908, p.1.

promover um mínimo de saneamento básico nos locais por onde passava a construção da via e todo o seu complexo de supra e infra-estrutura.

Este saneamento foi muito importante nos anos seguintes, pois permitiu que um número cada vez maior de imigrantes, principalmente italianos e alemães, se estabelecesse as margens da EFVM, alavancando o crescimento econômico da região.

Corroborando esta idéia, Vasconcellos (1995) cita que:

“ ...a construção da Ferrovia Vitória a Minas, entre a capital e a província de Mina Gerais, foi o principal indutor da ocupação do norte do estado do Espírito Santo, feita a partir da região central. Foi seguindo os trilhos da ferrovia que os imigrantes e seus descendentes chegaram a Colatina, às margens do rio Doce, permitindo, dessa maneira, a ocupação do interior do norte capixaba. “

Segundo a CVRD (1992), tendo suas obras iniciadas no dia 30 de março de 1903, quando chegaram ao Brasil os primeiros trilhos, a EFVM só teve seu primeiro trecho concluído após 6 anos e meio de exaustivo trabalho e vultuosas perdas, quando ficaram prontos os primeiros 300 km de malha ferroviária, em 1909.

Ao término das obras da ferrovia 14 estações já estavam em franca operação no ES, a saber: Argolas, Cariacica, Alfredo Maia, Timbui, Fundão, Pendanga, Lauro Muller, João Neiva, Acioli, Baumilha, Colatina, Porto Belo, Mailasky e Guandu.

Segundo Vasconcellos (1995), durante este período a economia do estado do Espírito Santo subsistia quase que exclusivamente da monocultura cafeeira, que chegou a totalizar 90% das exportações do estado, tendo em segundo lugar a exportação de madeira com a contribuição de em torno de 5% das exportações estaduais.

Neste contexto a EFVM teve uma participação importantíssima no escoamento da produção de café das localidades atendidas pela ferrovia, como mostra o quadro a seguir:

ANOS	EXPORTAÇÃO TOTAL PELA EFVM	EXPORTAÇÃO DE CAFÉ PELA EFVM EM %
1905	13.133:189\$000	92,7
1906	11.654:095\$000	90,8
1907	13.110:770\$000	92,7
1908	11.950:485\$000	94,6
1909	9.083:870\$000	97,9
1910	9.645:137\$000	94,3

Quadro 4 – PARTICIPAÇÃO DA EXPORTAÇÃO DE CAFÉ NO TRANSPORTE DA EFVM

Fonte: Adaptado de Rosa (1988, p. 89).

A composição da estrutura social do Espírito Santo, durante este período nas regiões centro e norte – regiões atendidas pela EFVM, pode ser vista no quadro 4.

Desta forma, nota-se também que, neste período, a EFVM atingiu amplas proporções em termos de integração com a vida do ES, pois, conforme relatos de época – CVRD (1992) – a estrada de ferro era solicitada para todos os fins imagináveis, desde o transporte de animais e implementos agrícolas, até solicitações de doações de sucata de trilhos para instalações de bondes em comunidades locais, passando pela extensão de iluminação pública e utilização do telégrafo pela população local.

REGIÕES ECONÔMICAS	CLASSES SOCIAIS		
	PROPRIETÁRIAS		NÃO PROPRIETÁRIAS
	DOMINANTES	SUBALTERNOS	
REGIÃO CENTRAL	<p>MERCANTIS EXPORTADORAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bases de apoio a empresas estrangeiras (casas comerciais, armazéns, atividades portuárias ,etc.). <p>AGRO FUNDIÁRIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fazendeiros e latifundiários descendentes da colonização portuguesa. - Imigrantes assentados sob a forma de sesmarias. 	<p>PEQUENO PROPRIETÁRIO RURAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Camponês imigrante. <p>PEQUENO COMERCIANTE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concentrador de produção cafeeira distribuidor de mercadorias nacionais e importadas. <p>CLASSES MÉDIAS URBANAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pequeno e médio comerciantes. - Proprietários de meios de serviço. - Transportadores e armazenadores. - Atividades liberais (Advogados, Engenheiro, Médico, Farmacêutico, etc.). 	<p>PROPRIETÁRIOS RURAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ex-escravos rurais <p>POPULAES URBANAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ex-escravos urbanos - Trabalhadores do comercio, porto e serviços em geral. - Funcionários públicos (burocracia civil e militar).
REGIÃO NORTE	<p>MERCANTIS EXPORTADORAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bases de apoio a empresas estrangeiras (casas comerciais, armazéns, atividades portuárias ,etc.) <p>AGRO FUNDIÁRIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fazendeiros e latifundiários descendentes da colonização portuguesa (produtores de farinha de mandioca e café) - Imigrantes assentados sob a forma de sesmarias. 	<p>CLASSES MÉDIAS URBANAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proprietários de meios de serviço. - Transportadores e armazenadores. - Atividades liberais (Advogados, Engenheiro, Médico, Farmacêutico, etc.). 	<p>PROPRIETÁRIOS RURAIS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ex-escravos rurais <p>POPULAES URBANAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ex-escravos urbanos - Trabalhadores do comercio, porto e serviços em geral.

Quadro 5 – COMPOSIÇÃO DA ESTRUTURA SOCIAL DA ÚLTIMA DÉCADA DO SÉCULO XIX E PRIMEIRA DÉCADA DO SÉCULO XX, NO ESPIRITO SANTO.

Fonte: Adaptado de Silva (1995, p. 61).

Desta forma, nota-se também que, neste período, a EFVM atingiu amplas proporções em termos de integração com a vida do ES, pois, conforme relatos de época – CVRD (1992) – a estrada de ferro era solicitada para todos os fins imagináveis, desde o transporte de animais e implementos agrícolas, até solicitações de doações de sucata de trilhos para instalações de bondes em comunidades locais, passando pela extensão de iluminação pública e utilização do telégrafo pela população local.

Conforme citado por Rosa (1988, p 56),

A Estrada de Ferro, com o correr dos anos, e a ocupação efetiva das terras devolutas, com sua exploração intensiva, tornava-se o ponto referencial mais importante para a economia na sua zona de influência. Dela dependiam todos para se desenvolverem, desde inteiras povoações até os simples colonos, pois pelos seus trilhos é que seriam movimentadas as mercadorias e a população. Assim, era grande a vantagem de se ter um trecho da linha próximo ao centro produtor, o que nem sempre acontecia devido ao distanciamento inicial de uma estação para outra. Muitas vezes, moradores de uma região ofereciam mão de obra gratuita para construção de uma estrada de rodagem, desde que o Governo Estadual desapropriasse as terras necessárias, a fim de atingirem mais rapidamente as estações ferroviárias, escoando através delas suas mercadorias, principalmente café e madeira.

A implantação da EFVM no Estado do Espírito Santo demonstrou, assim, ser um marco extremamente relevante no seu desenvolvimento deste Estado. Não só atendeu as necessidades de transporte de vasta área, como contribuiu para o processo de colonização do solo Espírito Santense, que então se empreendia, com imigrantes estrangeiros.

Cumpria-se, assim, sua finalidade inicial, que a caracterizou neste período – estrada de penetração – escoando a produção agro-pastoril e madeireira da região norte do ES para um porto de mar, tornando-se o motivo vital do progresso desta zona, graças ao qual conseguiu manter-se.

Se a ferrovia ligava terras onde não existiam, de momento, sinais evidentes de produção, esta, por seu turno, teve, na existência da estrada de ferro, um elemento decisivo para o seu desenvolvimento. O seu avanço vai criando, pela facilidade do transporte, novas áreas produtivas.

Com sua construção, o ES duplica a sua região produtiva. Até o advento da EFVM, todo o norte do ES, isolado como estava, era um peso morto pelo não

aproveitamento de suas potencialidades econômicas, afetando as combalidas finanças do Estado.

As influências positivas da EFVM desta época vão desde a exploração de terras devolutas, até o início do século XX, à criação de aglomerados urbanos.

Proporcionando uma ligação direta entre as pequenas propriedades e os centros consumidores, com utilização durante todo o ano, a EFVM criou uma estrutura de escoamento e, suas estações, em pouco tempo, transformaram-se em ponto de convergência de picadas, posteriormente estradas de rodagem, por onde os fazendeiros buscavam o transporte para seus produtos.

No ES, carente de boas vias de comunicação e meios de transporte, repercutiu de forma bastante otimista o seu progressivo avanço.

A produção mais significativa que contribuía para o total da receita do estado – o café – viu-se incentivada, e pelo seu papel preponderante nas exportações, conseguiu manter as finanças do Estado. Toda a região atravessada pela EFVM sofreu o impacto do traçado da ferrovia. Com o binômio café – ferrovia, foi possível ao Governo do ES motivar e incentivar a colonização européia (VASCONCELOS, 1995).

Com a EFVM o ES vê o seu território pequeno, sem expressão econômica, ser aumentado com o aproveitamento das terras do Norte – que até então eram tidas como improdutivas, aumentando, assim, sua produção agrícola.

Mas, apesar de todos os benefícios propiciados pela implantação da EFVM, já durante a construção deste primeiro trecho, as dificuldades financeiras pelas quais passava a ferrovia levavam a CEFVM à beira de um colapso financeiro.

Segundo Coelho e Setti (2000, p. 18), esta dificuldade se dava devido aos constantes atrasos de repasse de verbas, por parte do Governo, para pagamento dos bancos credores das obras da ferrovia. Nas palavras dos autores,

Pressionada pelas dificuldades financeiras, a construção da EFVM prosseguiu precariamente da forma ainda mais econômica possível, muitas vezes excedendo para pior os limites técnicos estipulados nos projetos, já aprovados pelo Governo.

Os trilhos foram sendo assentados precariamente sobre lastro de terra²³, deixando a linha vulnerável a ser danificada quando ocorriam chuvas.

Entretanto estas limitações não foram consideradas sérias, a princípio, já que o tráfego nesta época era composto de pequenos trens mistos, movidos a locomotivas a vapor.

Neste período de grandes dificuldades, onde o futuro da EFVM parecia comprometido, surgia no horizonte uma nova perspectiva para a ferrovia, o transporte de minério de ferro.

4.2 A EFVM E A ITABIRA IRON ORE (DE 1910 A 1939)

No ano de 1908, a crise na CEFMV atingiu proporções insuportáveis (CVRD, 2004). Assim como o sonho da navegação do Rio Doce acabaram em pesadelo, parecia que a penetração da bacia do Rio Doce por via ferra teria o mesmo destino.

Mas, de acordo com Coelho e Setti (2000, p. 19), “foi justamente em meio a toda esta crise, durante o ano de 1908, que um grupo de empresários ingleses procurou a diretoria da CEFVM” para saber do seu interesse de transportar minério de ferro da região de Itabira até o Porto de Vitória, por um preço de frete pré-estabelecido.

²³ Normalmente os trilhos são assentados sobre lastro de brita socada, o que garante maior segurança, durabilidade e resistência à passagem dos trens sobre os trilhos.

Interessados no impulso que esta nova empreitada poderia trazer para a EFVM, foram contratados estudos sobre esta nova possibilidade de atuação da estrada de ferro. Este estudo, apresentado pelo engenheiro Emílio Schnoor, em janeiro de 1909, concluía que “o transporte dentro dos preços pré-estabelecidos pelos ingleses era viável desde que o traçado da estrada de ferro fosse alterado de Diamantina para Itabira, e a linha construída dentro de padrões técnicos mais rigorosos” (COELHO E SETTI, 2000, P. 20).

Mediante a resposta afirmativa da CEFVM o grupo inglês retornou a seu país de origem onde fundou o *Brasilian Hematite Syndicate*, que iniciou imediatamente o processo de compra de fazendas na região de Minas Gerais, onde estavam as grandes concentrações de minério de ferro²⁴.

“Para a EFVM , o contrato poderia ser a solução dos seus problemas e para o Vale do Rio Doce, a definição de sua inevitável vocação, estuário natural de exportação” (CVRD, 2004, P. 109).

Em pouco tempo, outros grupos estrangeiros, interessados no potencial ferrífero de Minas Gerais, começaram a sua aproximação, junto a CEFVM, vislumbrando a possibilidade de que a mesma transportasse minério de ferro para suas organizações.

Não desejando perder a vantagem competitiva alcançada até então, o *Brasilian Hematite Syndicate* propõe, junto a diretoria da CEFVM uma opção de compra do controle acionário da empresa, condicionado à aprovação, pelo Governo Federal, da mudança do traçado da EFVM de Diamantina para Itabira.

O Governo Federal, ao mesmo tempo interessado no desenvolvimento que a exportação de minério de ferro poderia trazer para o país, mas também pressionado por influentes políticos mineiros, que queriam uma ferrovia para Diamantina, acabou agindo para atender a ambas as partes,

²⁴ Estas fazendas, posteriormente, mediante aquisição dos direitos de exploração do solo, transformaram-se na atual Mina de Cauê, de propriedade da Companhia Vale do Rio Doce.

concordando em princípio, com a mudança do traçado da EFVM para Itabira, mas autorizando, primeiramente, em junho de 1909, que a CEFVM construísse “ramal da EFVM” até Diamantina, só que partido de Currealinho (atual Corinto, MG), onde podia fazer entroncamento com a Linha do Centro da Estrada de Ferro Central do Brasil (COELHO E SETTI, 2000, P. 19).

Acordadas as partes, o *Brasilian Hematite Syndicate*, finalmente adquiriu, em 1910, o controle acionário da CEFVM, garantindo assim sua efetiva propriedade sobre a EFVM.

Com o avanço das negociações, o Engenheiro Gustave Guilman, prestador de serviços da CEFVM, elaborou um novo projeto, ambicioso para a época, que previa o emprego de técnicas mais avançadas e o desvio da estrada de ferro para Santa Cruz – ES, onde seria construído um porto especializado para o embarque do minério de ferro. (CVRD, 2004).

Como este novo projeto previa a eletrificação da linha da estrada de ferro em sua plenitude, com vistas a utilização de locomotivas elétricas, logo foram vislumbradas as características e o potencial hidroelétrico do Rio Doce. Os trabalhos de eletrificação da linha foram contratados a empresa inglesa Dick, Kerr & Company, e tiveram início em 28 de julho de 1910, em uma solenidade que contou, inclusive, com a presença do então Presidente da República, Nilo Peçanha. Iniciava-se, assim, uma nova fase da EFVM.

Com a alavancagem financeira obtida durante esta fase, e vislumbrando o potencial de crescimento da CEFVM, banqueiros poderosos, de diversas partes do globo, vêm a se juntar a empreitada de construção da EFVM, unindo-se a *Brasilian Hematite Syndicate*, que foi reorganizada sob a denominação de *Itabira Iron Ore Company*, e que recebeu autorização para estabelecer-se e atuar no território nacional a partir de julho de 1911 (ARARIPE, 1954).

Neste mesmo ano firmava-se um contrato com a Companhia Porto de Vitória para exportação de minério de ferro oriundo do Estado de Minas Gerais, que deveria

ser escoado pelos portos de Vitória. Seria este o primeiro ato, dentre tantos outros, que transformariam Vitória na capital mundial de exportação de minério de ferro sem beneficiamento.

Há que se notar que o grande interesse à época estava na exportação do minério *in natura*, tendo em vista que o grande dispêndio exigido na construção de siderúrgicas e a diminuição simultânea dos recursos oriundos do mercado externo (devido aos conflitos existentes a nível mundial), inviabilizavam a grandes investimentos nesta área.

Segundo Rosa (1998), nesta mesma época, conhecedor dos problemas do Espírito Santo, por tê-lo governado (1908 a 1912), Jerônimo Monteiro na oportunidade Deputado Federal, apresentou um projeto de lei com a finalidade de convencer o Governo Federal a auxiliar no reaparelhamento da Estrada de Ferro Vitória a Minas. Objetivava com isto facilitar o transporte e a exportação do minério de ferro. Considerava, no momento, secundária a implantação da siderurgia no Brasil, a qual viria naturalmente, com os recursos gerados pela exportação da matéria prima.

Se a principio Jerônimo Monteiro equivocava-se no que tangia à importância e a emergencialidade da instalação da siderurgia nacional à época, de grande valia foi sua intervenção junto ao Governo Federal, tendo em vista que dos recursos oriundos deste Governo, foram alavancadas grandes melhorias, que viriam a ajudar em muito o desenvolvimento e a conclusão da EFVM.

Mas um erro de interpretação legal poderia ter levado todos os esforços a derrocada. Uma questão não houvera sido considerada. A legislação brasileira da época exigia que a exportação de minério de ferro fosse aprovada também pelo Governo de Minas Gerais, e este condicionou sua aprovação ao pagamento antecipado do pagamento do frete que seria acordado por um determinado período. A companhia inglesa recusou-se a efetuar o pagamento, e o

empreendimento da *Itabira Iron Ore* no Brasil ficou praticamente paralisado, inclusive as obras de eletrificação, que mal haviam começado.

Durante o período de 1910 a 1919 houveram diversas negociações e discussões conturbadas, das quais participaram nacionalistas – com o jargão, “o minério é nosso” – e liberais; presidentes da República, como Nilo Peçanha, Artur Bernardes e, mais tarde, Washington Luiz e Getúlio Vargas; siderúrgicas americanas, inglesas e alemãs; políticos brasileiros e bancos financiadores. Baseados sempre na exportação de minério de ferro por estrangeiros, as negociações decorriam num clima de avanços e recuos consecutivos (CVRD, 2004).

Esta oposição não tinha apenas raízes nacionalistas, como muitos achavam, mas escondia também interesses de grupos nacionais e estrangeiros rivais que passaram a pressionar o Governo para sabotar o possível monopólio que a *Itabira Iron Ore Company* poderia usufruir no transporte do minério através da EFVM (COELHO E SETTI, 2000).

Durante este período, o advento da I Guerra Mundial (1914 a 1918) foi um forte indutor ao clima de insegurança dos investidores e um fomentador de discussões sobre o papel estratégico da exportação de ferro brasileira, não só pela estagnação da economia mundial, mas também pela dificuldade de importação de insumos para ferrovias brasileiras, quase todos importados da Europa.

Conforme cita Rosa (1985, p.98-99)

Em 1914, com o início da I Grande Guerra, o quadro econômico em crise chegou ao auge, ocasionando a total paralisação da economia mundial, voltada para o esforço bélico, ficando suspensos os outros investimentos. A Vitória a Minas sofria intensamente com estas crises, sem meios de cumprir seus acordos, no tocante ao pagamento da garantia de juros. Esta gama de problemas, quer financeiros, quer de fornecimento de materiais importados, a maior parte da Europa em guerra, sustaram quase que por totalmente as atividades de construção da ferrovia [...].

Com o termino da I Guerra Mundial, em 1918, devido a seus inúmeros problemas, a *Itabira Iron Ore Company* passa novamente por uma reorganização de acionistas, passando a ser controlada por grupos ligados a indústria de aços inglesa. Estes novos acionistas buscam apoio financeiro nos EUA, tentando primeiramente estabelecer contratos de venda de minério a longo prazo para o mercado americano, através de grupos industriais voltados para a siderurgia norte americana, dentre os quais estavam as companhias *Bethelen Steel* e a *United States Steel*, principais grupos nesta atividade nos EUA.

Como nenhum destes grupos demonstrara interesse em investir na EFVM, a *Itabira Iron Ore Company* decidiu, em 1919, procurar no exterior um representante que tivesse longa experiência em negócios no Brasil, momento no qual entra em cena a figura controvertida do Sr. Percival Farquhar.

Segundo Coelho e Setti (2000, p.22), “o currículo dos empreendimentos de Faquhar no Brasil era até então extraordinário”. Em seu currículo Faquhar trazia, dentre outras obras, a construção da Estrada de Ferro Madeira – Mármore, que se destinava a escoar a produção de borracha da Amazônia Brasileira, e a construção da *Brazil Railway Company*, que operava no sudeste brasileiro. Além de seus investimentos em ferrovias no Brasil, Faquhar era detentor de direitos de exploração de extensas áreas no sul do Brasil, onde explorava a indústria madeireira, e detinha o controle de portos e armazéns frigoríficos. Com tantos negócios no Brasil, Faquhar foi um dos empresários mais poderosos do Brasil durante a segunda década do século XX.

Apesar de haver arregimentado um grande grupo de inimigos no meio político brasileiro, devido a sua concorrência em diversos seguimentos da economia com empresários locais, a facilidade com que Faquhar obtinha empréstimos na Europa, sobretudo na França, fazia dele o parceiro perfeito para a reestruturação da EFVM.

Ainda em 1919, Percival Faqhvar recebe, da *Itabira Iron Ore Company*, a proposta de opção de compras das jazidas de minério e da EFVM, além de uma participação de 36% das ações da companhia que ele organizasse para a exploração da mineração e da ferrovia (CVRD, 2004). Devido ao vulto das negociações, estas envolveram até o Presidente da República, Epiácio Pessoa, recém eleito Presidente da República.

Devido a sua astúcia e empreendedorismo, Faqhvar consegue convencer as autoridades mineiras, principalmente por intermédio da mediação de Epiácio Pessoa, a alterar a lei que regulamentava os impostos sobre a exportação de minério de ferro. Desta feita, em setembro de 1919, o então presidente de Minas Gerais, Arthur Bernardes, aprova uma nova lei que reduziria de forma substancial os impostos sobre a exportação de minério de ferro por um prazo de vinte anos, caso as empresas mineradoras estabelecessem usinas siderúrgicas no estado de Minas Gerais. Para conseguir a provação do Governo, Faqhvar promete a criação de uma moderna siderúrgica às margens da nova ferrovia.

No entanto, a 29 de maio de 1920, um contrato assinado entre o Governo Federal e a *Itabira Iron Ore Company*, sem o conhecimento do Governo do Estado de Minas Gerais, fez com que o progresso da ferrovia fosse novamente comprometido, quando políticos mineiros desencadearam uma nova batalha judicial, que se estenderia até 1928.

Apesar desta nova batalha judicial, em 1921, os projetos para a ferrovia ligando Itabira a Vitória já estavam completos. Porém a constante falta de verbas e a insalubridade da região faziam com que os trabalhos de construção avançassem morosamente em sua direção final – as minas de minério de ferro (ROSA, 1985, P.112).

Durante esta fase, dois grandes problemas assolariam a região, o impaludismo e a falta de mão de obra. Enquanto o “impaludismo atacava as turmas de

trabalhadores, dizimando-as impiedosamente, afugentando-os dos locais de trabalho, e o pior, dando a imagem aterradora das condições sanitárias regionais” (ROSA 1885, P.113), os trabalhadores da região ficavam desanimados diante desta moléstia, obrigando a EFVM a contratar nordestinos oriundos da Bahia e do Ceará.

Mas, mesmo com o incentivo a migração de nordestinos e os altos salários oferecidos a título de insalubridade, a companhia sofria a influência de outros fatores. O aumento da lavoura cafeeira, no entorno das linhas, promovidos pelo próprio advento da ferrovia e as obras promovidas pelo Governo de Florentino Ávidos no Espírito Santo, atraíam a mão de obra que outrora era direcionada para a construção da ferrovia. A construção da via prosseguia morosamente, demonstrando os grandes problemas da EFVM para enfrentar este trecho paludoso²⁵.

A passos lentos a ferrovia chegou a Desembargador Drumond, em 1932, com 562 quilômetros de linha e quarenta e três estações.

Segundo a CVRD (2004, p. 112)

Entre 1931 e 1935, o Governo Federal dedicou-se a estudar a revisão do contrato da *Itabira Iron*, com interrupções provocadas pela Revolução Constitucionalista de 1932, em São Paulo, e pelos trabalhos da Assembléia Nacional Constituinte de 1933 e 1934. Finalmente, em 1935, a revisão do contrato foi encaminhada ao Congresso Nacional para aprovação. O novo projeto, entretanto, mantinha as principais características do contrato de 1928 e foi vigorosamente combatido pelos nacionalistas mais exaltados e pelos grupos empresariais que se achavam prejudicados com os privilégios, segundo eles, concedidos a Faqhvar.

O projeto encaminhado por Getulio Vargas, então Presidente da República, causou grande desapontamento nos setores mais conservadores da política brasileira, o que fez, segundo Coelho e Setti (2000, p.29) “a regulamentação do

²⁵ R.C.E.F.V.M. Apresentado a Assembléia Geral Ordinária de seus accionistas em julho de 1925. Relatório de Construcção.

projeto da *Itabira Iron* ficasse engavetada no Congresso durante todo o ano de 1936, até ‘morrer de inanição’, como diriam alguns deputados no ano seguinte”.

Com o advento do fechamento do Congresso Nacional em 1937, pelo golpe que instituiu o Estado Novo, mantendo Getúlio Vargas na presidência, os setores mais nacionalistas da burguesia e as forças armadas ganharam força, e fizeram valer a sua voz.

Em meio a este período turbulento, a nova constituição outorgada pelo Estado Novo, ainda em 1937, proibia a exploração e o aproveitamento das jazidas minerais brasileiras por empresas estrangeiras, dando preferência a empresas constituídas essencialmente por capital nacional ou, no mínimo, com composição majoritária de capital brasileiro.

Desta monta, o contrato firmado pela *Itabira Iron Ore Company* e as instituições brasileiras estava, assim, definitivamente inutilizado, sendo confirmada pelo Governo Federal a sua nulidade em 11 de agosto de 1939.

Estes acontecimentos vieram a influenciar diretamente a história da EFVM, uma vez que a implantação da chamada grande siderurgia nacional e a exportação do minério de ferro tornaram-se questões prioritárias.

4.3 A EFVM E A COMPANHIA BRASILEIRA DE MINERAÇÃO E SIDERURGIA (1939 A 1942)

Segundo a CVRD (1982, p.45),

Na verdade as pretensões da *Itabira*²⁶ já haviam sido drasticamente restringidas em 1937, uma vez que, segundo a nova constituição, na condição de empresa estrangeira ela não poderia explorar diretamente as suas minas. Diante deste entrave, Percival Faquhar tratou de associar-se a capitalistas brasileiros, visando a organizar dois empreendimentos: um,

²⁶ O autor refere-se aqui a *Itabira Iron Ore Company*.

para responder pelo transporte do minério de ferro pela EFVM e outro, para promover a exploração das minas de Itabira.

Mais uma vez Faquhar demonstrava a sua maestria em lidar com assuntos relacionados a finanças. Em conjunto com um grupo de empresários e banqueiros brasileiros, e dentro das leis vigentes, em 7 de agosto de 1939, era fundada a CBMS – Companhia Brasileira de Mineração e Siderurgia, que teve o seu funcionamento autorizado no ano seguinte, pelo Decreto Lei 2.351, de 28 de junho de 1940. Este Decreto permitia-lhe incorporar, assim, a CEFVM, empresa da qual, sem muito alarde, passaria a deter 47% das ações (CVRD, 2004, P.114).

Com o início da II Guerra Mundial na Europa em 1º de setembro de 1939, “e a previsão de que em breve a Inglaterra e os EUA demandariam uma grande quantidade de minério de ferro para o seu esforço de guerra, Faquhar finalmente se interessou pela efetiva remodelação da EFVM” (COELHO E SETTI, 2002, P.30).

Tal qual previsto por Faquhar, a demanda por minério de ferro brasileiro ganhou dimensões estratégicas durante a guerra, o que permitiu que a CBMS firmasse os primeiros contratos de exportação com as grandes usinas siderúrgicas americanas.

O Governo brasileiro, que a esta altura já delineava um plano para a monopolização da extração de minério de ferro de Itabira, não se opôs a exploração das jazidas do Pico do Cauê, a qual teve início no começo do ano de 1940.

Como a ferrovia ainda não chegava a Itabira, o minério era transportado de caminhão, por uma estrada precária até Desembargador Drumond, por um trajeto de 40 km, para só então ser embarcado nos trens da EFVM.

Desta forma, segundo Coelho e Setti (2000), resistindo a todos os tipos de intempéries inerentes à época, o primeiro trem de minério chegou festivamente à estação de Pedro Nolasco no dia 12 de maio de 1940. Sua carga foi colocada a bordo do navio finlandês “*Modesta*”, entre os dias 2 e 9 de julho, configurando-se assim o primeiro transporte de minério de ferro pelos portos de Vitória. Faz-se mister notar que, depois de uma viagem de contratempos e imprevistos, o minério de ferro era levado para Vitória, e ali para o cais comercial, do outro lado da bacia, onde era embarcado manualmente. Em um trabalho de alto risco e de alto grau de insalubridade.

Diante dos novos acontecimentos, em julho de 1940, a CBMS dá início a construção do trecho final da ferrovia, que ligaria Desembargador Drumond a Itabira, obra que só seria concluída em 1943.

O interesse das potências aliadas envolvidas na II Guerra Mundial em garantir o fornecimento de matérias primas estratégicas, principalmente do minério de ferro, criou uma conjuntura favorável para que se definisse uma questão controversa: a da exportação do minério de ferro brasileiro. Nesta questão teve papel decisivo o Acordo de Washington, assinado em 3 de março de 1942, que definiram as bases para a organização no Brasil de uma companhia de exportação de minério de ferro *in natura* (CVRD, 1992).

Este acordo previa a compra, pelo Governo inglês, das jazidas de minério de ferro de propriedade da *Itabira Iron Ore Company*, e o seu repasse, sem ônus, para o Governo brasileiro, ao passo em que o Governo norte americano financiaria, junto ao Eximbank a quantia de \$14,000,000.00, para compra de maquinário ferroviário a ser enviado para o Brasil. Caberia ao Governo brasileiro a encampação da EFVM, seu reaparelhamento, por meio de uma empresa encarregada da extração, do transporte e do embarque do minério de Itabira, em portos capixabas, sempre em quantidades previstas contratualmente.

Desta forma, o Presidente Getúlio Vargas, através do Decreto-Lei nº 4.352, de 1º junho de 1942, definiu as bases em que seria criada a Companhia Vale do Rio Doce.

Se a princípio a necessidade de exportação de minério de ferro foi o grande impulsionador da modernização da EFVM dos anos de 1910 a 1940, os verdadeiros grandes beneficiados foram os habitantes do entorno da linha férrea, que se beneficiaram das melhorias advindas desta modernização e das obras de infra-estrutura que foram desenvolvidas no Espírito Santo e em Minas Gerais, durante este período.

Como alguns dos principais benefícios trazidos pela expansão da EFVM podemos citar: construção de centros de formação para mão de obra em ferrovias nas cidades de João Neiva e Vitória; eletrificação dos povoados em torno da linha férrea; contínuo escoamento de todos os produtos regionais para o mar; urbanização e erradicação de endemias existentes ao longo da linha; modernização dos portos de Vitória; comunicação entre povoados e entre povoados e a capital, via telegrafo; transporte regular de passageiros e cargas diversas, dentre outros.

4.4 A EFVM E A COMPANHIA VALE DO RIO DOCE (1942 A 2005)

Pelo Decreto-lei nº 4.352, deveriam ser encampadas a CBMS e a Companhia Itabira de Mineração, onde os acionistas da primeira seriam indenizados em dinheiro pelo Governo Federal; além disso, seria rescindido o contrato relativo à remodelagem e ao prolongamento da EFVM, celebrado em junho de 1940.

Os bens incorporados ao patrimônio da União seriam administrados, até a organização definitiva da CVRD, por um superintendente, designado pelo Governo Federal, quando então foi nomeado o Engenheiro Israel Pinheiro, então Secretário da agricultura do Estado de Minas Gerais (CVRD, 1992). Ao superintendente

foram confiadas as tarefas de, além de administrar os bens incorporados ao patrimônio da União e a EFVM, dar prosseguimento das obras da estrada de ferro até Itabira, explorar as minas de ferro em Itabira, construir um embarcadouro especial e ampliar o porto de Vitória.

Mas um fato determinante para o futuro das povoações do vale do rio Doce ocorria concomitantemente a criação da CVRD. Seu estatuto previa a criação de um fundo de desenvolvimento do vale do rio Doce, que seria mantido com aproximadamente 10% dos lucros líquidos da nova companhia criada. Este fundo viria a ser utilizado em projetos criados pelos governos de Minas Gerais e Espírito Santo, após aprovados pelo Governo Federal.

Desta forma, a nova empresa nascia profundamente comprometida com o desenvolvimento do vale que lhe deu o nome, o vale do rio Doce, tornando uma atividade eminentemente predatória, a extração de minerais, em fomentadora de desenvolvimento regional.

Mas as condições técnicas da EFVM quando da criação da CVRD eram as piores possíveis. “Havia 47 estações, mas quase todos os 562 km de linha continuavam assentados sobre lastro de terra, sofrendo frequentemente sérias interrupções” (COELHO E SETTI, 2000, P. 35). Todo o material rodante existente, incluindo as locomotivas, estava obsoleto e desgastado.

Para sanar estes problemas foram criadas as oficinas de manutenção de João Neiva, que viria a ser o maior fomentador de crescimento daquela localidade (FRACALOSSO, 2001), e a oficina de manutenção de carros ferroviários de Itacibá, na cidade de Cariacica, visando dar manutenção e reabilitar o material rodante da EFVM.

As importações de material ferroviário, oriundas dos EUA, havia começado, conforme acertado no acordo de Washington, mas a prioridade do esforço de

guerra daquele país fazia com que as exportações para a EFVM corressem de forma lenta e assistemática. Além deste fato, o Brasil havia, então, decretado estado de guerra contra o Eixo, o que fazia com que as exportações ocorressem de forma fracionada, visando fugir dos constantes ataques dos submarinos alemães.

Mas, com todos os percalços, em outubro 1943, foi inaugurada a linha de Itabira a Desembargador Drumond, trecho que permitiria o embarque direto das minas para os vagões ferroviários, sem a necessidade de transbordo via modais rodoviários. Neste mesmo ano, inaugurou-se também, o novo cais de Vitória, completamente remodelado, para atender as novas demandas da EFVM.

Nesta altura, a estrada de ferro já contava com 50 estações e postos telegráficos, dispostos entre as cidade de Vitória e Itabira, a saber: Pedro Nolasco (1905); Porto Velho (1904); Itaciba (1943); Cariacica (1904); Alfredo Maia (1904); Itapocu (1904); Timbui (1904); Fundão (1904); Pendanga (1905); Lauro Muller (1905); João Neiva (1905); Cavalinho (1920); Acioli (1906); Baunilha (1906); Barbados (1932); Colatina (1906); Porto Belo (1907); Santa Joana (1922); Ita (1919); Mailasky (1907); Baixo Guandu (1907); Aimorés (1907); Itueta (1927); Resplendor (1908); Crenaque (1926); Conselheiro Pena (1908); Cuité (1926); São Tome do Rio Doce (1939); Cachoeirinha (1909); Traíras (1927); Derribadinha (1909); Capim (1943); Governador Valadares (1910); Baguari (1910); Pedra Corrida (1911); Periquito (1940); Rimes (1942); Naque (1911); Tamanduá (1942); Cachoeira Escura (1912); Ipaba (1922); Ipatinga (1922); Coronel Fabriciano (1924); Baratinha (1924); Ana Matos (1929); Sá Carvalho (1925); Antonio Dias (1927); Engenheiro Guillman (1929); Desembargador Drumond (1932); Nova Ea (1936); Capoeirana (1943); Oliveira Casto (1943); Laboriau (1943); e Itabira (1943) (RIBEIRO, 1986, P. 63).

No ano de 1945 iniciam-se os carregamentos de navios no cais de Vitória, via correias transportadoras, fato que melhorou sensivelmente a operacionalidade da

EFVM. Tanto que somente neste ano a EFVM conseguiu, após sucessivos avanços e retrocessos, operar com lucro.

Com o termino da II Grande Guerra, e os insumos importados sendo enviados com mais regularidade e em maior volume, a EFVM vê o seu sonho de modernizar a estrada de ferro cada vez mais próximo, um dos fatos marcantes desta época foi a chegada das duas primeiras locomotivas diesel-elétricas, em 1947, o que viria a anunciar o princípio do fim da era das locomotivas a vapor da EFVM.

Em 1949 a CVRD já é responsável por 80% das exportações brasileiras de minério de ferro e é criado o Centro de Estudos Ferroviários, em Vitória, sob orientação de Eliezer Batista da Silva, que, futuramente, viria a se tornar um dos mais ilustres presidentes desta empresa

No Princípio da década de 1950 a EFVM pouco lembrava a situação precária de apenas dez anos atrás. Com toda a sua linha original reformada, grandes obras de engenharia concluídas – pontes, viadutos, túneis, etc., locomotivas modernas e equipadas, a companhia CVRD, proprietária da EFVM, viria a consolidar-se como grande empresa exportadora de minério de ferro no mercado mundial, atingindo a marca de 1,5 milhões de toneladas de minério exportadas e fixando uma meta de 3 milhões de toneladas para 1957 (COELLHO E SETTI, 2000).

Este fato, segundo Silva (2001), se deu em relação aos grandes investimentos realizados pela CVRD nesta década, e a mudança de rumos verificada no mercado transoceânico de minério de ferro, ao lado de uma arrojada estratégia dos dirigentes da empresa no sentido de consolidá-la como grande estatal capaz de gerar divisas para a nação. Desta forma, segundo a autora ao mesmo tempo em que gerou condições para seu crescimento, transformaria , no longo prazo, radicalmente o perfil socioeconômico dos municípios e, em alguns casos, até dos estados de sua área de influência.

A conjuntura internacional apresentava-se bastante favorável ao minério de ferro (CVRD, 1992). Desde 1947 a Europa começara a superar a grave depressão do pós-guerra. Financiada por capital norte-americano, a economia européia recuperava o seu parque industrial, incluindo-se aí a produção siderúrgica. Nesta mesma época, paralelamente aos eventos relatados, a eclosão da guerra da Coreia (junho de 1950), aumentava a demanda por minério de ferro, matéria prima indispensável ao esforço bélico norte-americano.

Este cenário propiciou condições ideais para o crescimento de uma outra indústria, a indústria siderúrgica, que se desenvolvia em ritmo acelerado nos arredores do vale do rio Doce. Este desenvolvimento acelerado contribuiu para que novas receitas somassem-se as receitas auferidas com o minério de ferro. Insumos siderúrgicos, tal qual o carvão vegetal, eram gêneros de primeira necessidade para companhias como a Acesita e a Belgo Mineira, instaladas ao longo da ferrovia. No sentido inverso, as exportações de aço para o exterior, realizadas pelo porto de Vitória, propiciaram um fluxo contínuo de mercadorias nos dois sentidos da estrada de ferro, reduzindo seus custos e aumentando seus lucros de forma decisiva.

O acelerado crescimento da região do vale do rio Doce, principalmente nas cidades atendidas pela EFVM, fazia com que o fluxo de mercadorias também aumentasse, com uma diversificação jamais vista anteriormente: cereais, madeira, café, animais para abate, insumos agrícolas, máquinas e equipamentos, e mercadorias em geral, competiam por espaço com o minério de ferro, que até então, era o único bem transportado que merecia destaque.

Com tantos eventos favoráveis, a nova meta de exportação, prevista para o ano de 1957 foi superada com certo conforto, tendo sido transportadas naquele ano 3.117.032 toneladas de minério de ferro (COELHO E SETTI, 2002).

Ao término da década de 1950, a CVRD, ao contrario do observado no início da década, encontrava-se solidamente instalada em diferentes mercados internacionais, tendo atingido países como: EUA, Alemanha Ocidental, Inglaterra, Japão, Tchecoslováquia, entre outros²⁷.

Tendo vencido as eleições de 1955, Juscelino Kubitschek de Oliveira, em janeiro de 56, assume a Presidência da República. O desenvolvimentismo é a principal política do seu governo, cujo slogan é "50 anos em 5". Industrializar aceleradamente o país, fazer da indústria o centro das atividades nacionais e superar definitivamente a dependência da economia do café são algumas das premissas deste presidente (BENEVIDES, 1979).

Esta política desenvolvimentista do governo JK, trazia metas claras relativas à mineração brasileira, e nesta onda desenvolvimentista foram traçadas novas metas de transporte e exportação de minério de ferro. Para o ano de 1961 a ambiciosa meta a ser perseguida era de 6 milhões de toneladas, o dobro da meta anterior. Mas esta meta, a princípio desafiadora, viria a ser alcançada com relativa facilidade.

Antecipando-se ao grande aumento previsto de transportes da EFVM inicia-se um grande processo de modernização e mecanização do complexo mina-ferrovia-porto, assim como se estabelecem novos contratos e parcerias entre a EFVM e empresas do setor de siderurgia e mineração mineira.

Uma das principais iniciativas desta época se deu em 1961, com o início da expansão da EFVM rumo as novas regiões de Minas Gerais. Por intermédio de um convênio com a Rede Ferroviária Federal S. A. – RFFSA, a EFVM passa a controlar o ramal que ia de Desembargador Drumond a Costa Lacerda, com vistas a exploração de minério de ferro da região do vale do rio Piracicaba. Com o controle e modernização deste ramal a EFVM passa a ter acesso as reservas de

²⁷ Relatório anual da Companhia Vale do Rio Doce – 1959.

minério de ferro das empresas Samitri e Ferteco, assim como a sua mais nova aquisição, a mina de Timbopeba.

Tendo seu crescimento acelerado pela era JK, a EFVM define a sua nova meta para os anos vindouros, onde se esperava alcançar a meta de 20 milhões de toneladas, ainda na década de 1960.

Com a deposição de João Goulart, então Presidente da República – 1962 a 1964, e o surgimento do militarismo em 1964, ocorrem profundas mudanças na vida política, econômica e social do país e, como não poderia deixar de ser, o setor de mineração e logística de transportes também é afetado. Mas não de forma suficiente para paralisar o crescimento e os investimentos nestas áreas de atuação.

Sendo assim, a necessidade de locomotivas e vagões que permitissem transporte de maiores volumes de minério e carga geral fez com que o fim das locomotivas a vapor fosse decretado. Desta maneira, em meados de 1965, as últimas locomotivas a vapor foram sucataadas, fechando assim o fim de uma era, momento no qual a EFVM passa a operar somente com locomotivas diesel-elétricas.

No ano seguinte deu-se, em 1º de abril de 1966, um dos maiores marcos da história da EFVM, a inauguração do novo terminal oceânico da ponta de Tubarão, que era dotado de viradores de vagão do tipo *car dumper*²⁸, que permitiam a descarga de 6.000 toneladas de minério de ferro por hora.

Nem mesmo as expectativas mais otimistas poderiam prever que, ao final da década de 1960 e início da década de 1970, as previsões de transporte pela EFVM alcançariam 60 milhões de toneladas, volume este que ultrapassava a própria capacidade de transporte da estrada de ferro.

²⁸ Os viradores do tipo *car dumper* permitem que o vagão seja virado de cabeça para baixo, permitindo um giro de 180º dos mesmos, dispensando a intervenção da força física humana, acelerando a descarga e aumentando a produtividade dos terminais de captação de minério.

Após estudos de diversas alternativas, optou-se pela duplicação da linha entre os trechos de Vitória e Itabira, dotando-a de um moderno sistema de comunicação e de uma superestrutura capaz de transportar até 120 milhões de toneladas por ano. Foi prevista também a construção de uma oficina de manutenção de locomotivas com capacidade de dar manutenção para até 200 locomotivas. O início das obras datam, respectivamente, de 1971 e 1972.

Nesta mesma época, visando fugir dos altíssimos preços do frete internacional de transportes marítimos, é criada a Companhia DOCENAVE de Navegação, companhia do grupo CVRD, que se encarregaria do transporte de grande parte das exportações do grupo.

A duplicação da EFVM entre os trechos de Vitória e Itabira foi concluída em 1977 e, ao contrário do início de sua construção, onde contava com apenas 6 locomotivas a vapor, a estrada de ferro contava, então, com 177 locomotivas diesel-elétricas, tratando-se assim da mais moderna frota de locomotivas brasileiras à época.

A importância da EFVM no cenário nacional no final da década de 1970 permitiria que o Ministério dos Transportes vislumbrasse uma missão ainda mais importante para estrada de ferro. Transformá-la em elo de ligação entre o centro oeste brasileiro e os portos capixabas. Nascia assim a idéia do “corredor centro-leste”, que serviria como veículo de exportação de grãos e produtos manufaturados desta região central do Brasil.

Para tanto, seria necessário que a EFVM chegasse a Belo Horizonte – MG. Desta forma, pressionados por políticos mineiros, que percebiam a importância desta ligação, o Governo Federal, através da RFFSA, começa a construir uma nova linha entre Costa Lacerda e Belo Horizonte. Este fato se deu em 1985, mas, em 1990, por sua maior capacidade de operacionalizar este trecho de ferrovia, e pela emergência dos estadistas mineiros na conclusão da obra, este trecho foi cedido a

EFVM, que passou a operá-lo. Com a conclusão desta obra, em 1992, ano em que a EFVM completava 50 anos de existência, sua extensão somava 959,40 km.

Em Julho de 1994, a EFVM atingia a marca de 2 bilhões de toneladas de carga transportada. Um feito extraordinário para uma empresa de logística ferroviária brasileira. Outro fato extraordinário vem da informação de que o 1º bilhão transportado pela EFVM foi atingido em 1984, o que demonstra claramente o desenvolvimento da empresa durante este período de 10 anos.

O grande interesse com a chegada da EFVM em Belo Horizonte multiplicou o interesse do Governo Federal e da iniciativa privada pelo chamado “corredor centro-leste”, onde a Vitória a Minas e o complexo portuário de Tubarão exerceriam posição de destaque.

Desta forma, segundo Coelho e Setti (2002, p.90),

No início de 1995 foi criado o Conselho Interestadual de Desenvolvimento do Corredor de Transportes Centro-Leste, com a presença do Ministro dos Transportes, Governadores e representantes dos estados de Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Maranhão e Tocantins.

Onde a CVRD apresentou o seu programa de investimentos previsto no corredor, que somavam mais de U\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de dólares), e estimulava novos investimentos da iniciativa privada no entorno deste corredor de exportação.

Vislumbrando a captação de cargas que este novo filão poderia trazer para a EFVM, a CVRD, em 1995, participaria de um leilão da chamada malha Centro-Leste da RFFSA, assumindo assim, uma participação na nova empresa denominada Ferrovia Centro-Atlântica S. A. – FCA. Estaria determinada assim a aproximação definitiva da EFVM com o novo Corredor Centro –Leste.

Mas, é em 1997 que a história da EFVM mudaria definitivamente o seu curso, entrando em uma nova e promissora fase. Neste ano, com o advento da venda da CVRD, em uma negociação conturbada e de difícil aceitação pública, a EFVM viria a ser privatizada. Estaria, assim, colocando a prova a sua capacidade de competir em meio a economia globalizada, sem mais poder contar com apoio governamental.

Mas, ao que tudo demonstrava, nada poderia mudar a sina desta estrada de ferro centenária, de se tornar uma empresa de integradora de regiões e geradora de riquezas, por onde quer que passasse. Ainda no ano de 1997 a EFVM bateria um novo recorde histórico, transportaria 107 milhões de toneladas em um único ano, tendo cada vez mais a participação de cargas gerais em seu volume transportado²⁹.

Em um processo de contínuo aprimoramento a EFVM, em seus últimos 8 anos de existência vem mantendo sérios programas de investimentos em sistemas informacionais, controles operacionais, renovação de frota de material rodante, capacitação de pessoal, e melhorias de linha férrea.

O crescente tráfego no Corredor Centro-Leste ganhou uma dimensão de destaque, principalmente quando a Ferrovia Centro-Atlântica passa a ser controlada pela CVRD, a partir de 2000. A operação conjunta da EFVM e da FCA passa a movimentar um volume de cargas sem precedentes no novíssimo Corredor Centro-Leste, particularmente no estado de Minas Gerais, garantindo para a EFVM posição de destaque nacional.

Hoje, a EFVM conta com 959,40 km. quilômetros de extensão de linha, sendo 594 quilômetros em linha dupla, correspondendo a 3,1% da malha ferroviária brasileira. Dispõe de 15.376 vagões e 207 locomotivas e transporta, atualmente, cerca de 110 milhões de toneladas por ano, das quais 80% são minério de ferro e

²⁹ Relatório anual da Companhia Vale do Rio Doce – 1997.

20% correspondem a mais de 60 diferentes tipos de produtos, tais como aço, carvão, calcário, granito, contêineres, ferro-gusa, produtos agrícolas, madeira, celulose, veículos e cargas diversas. Não obstante ao seu crescimento, a EFVM mantém, ainda, o seu de transporte de passageiros, levando, anualmente, centenas de milhares de passageiros, ao longo de seu traçado.

Tendo em vista os dados levantados até aqui, pode-se concluir que, desde os primórdios, ainda então em seu formato primitivo, EFVM contribuiu de forma efetiva para o desenvolvimento dos estados e municípios a que atendeu. Gerando condições para a ocupação de terras devolutas às margens da ferrovia e propiciando condições para instalação de aglomerados urbanos, a estrada de ferro veio de forma determinante consolidar a condição ideal para o desbravamento e a expansão das localidades por onde passou.

Ao se transformar na maior transportadora de minério de ferro do mundo e propiciar condições para a ligação das minas do estado de Minas Gerais aos portos capixabas, a EFVM lançou, de forma definitiva e incontestável, estes estados no contexto, não só nacional, mas também mundial. Tentar dissociar a história da criação da EFVM da história do desenvolvimento destes estados seria, no mínimo, uma omissão.

Reconstruir a trajetória da EFVM, buscando recuperar a história do desenvolvimento da empresa, possibilita, assim, o aprofundamento no estudo do impacto social da ferrovia sobre as crenças daqueles que participaram da sua história, o que buscar-se-á nos próximos capítulos.

5. DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DAS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DA FERROVIA

Na tentativa de desvendar as representações simbólicas da Estrada de Ferro Vitória a Minas para os seus maquinistas, optou-se por reproduzir diferentes trechos das falas dos atores organizacionais pertencentes a esta classe de trabalhadores. Esses extratos, numerados em ordem crescente, são fragmentos retirados da transcrição bruta das entrevistas e representam os “temas” trabalhados na categorização, que deram subsídios para desvendar os elementos das representações simbólicas e as suas interpretações que, agora, serão apresentadas.

5.1 REPRESENTAÇÕES DE UMA FERROVIA

A seguir serão descritas as representações simbólicas identificadas durante o estudo de caso da EFVM.

5.1.1 “Uma luz no fim do túnel”: a estrada de ferro como fonte de esperança e prosperidade

Alguns fatos chamaram a atenção do pesquisador, em função da sua recorrência, e merecem ser colocados aqui, em posição de destaque, principalmente por representar uma condição única para todos os sujeitos de pesquisa, e virem a influenciar diretamente na formação das representações simbólicas, observadas.

Verificou-se que a totalidade da amostra desta pesquisa utiliza-se de um discurso que define a sua condição socioeconômica, anterior a entrada na EFVM, como “humilde”, “muito ruim” ou mesmo “penosa”, como se pode exemplificar pela fala dos atores, nos fragmentos de 1 a 4:

(1)... é [...] minha infância foi vivida com bastante dificuldade, foi uma infância muito penosa, meu pai, principalmente, teve bastante dificuldade pra questão de formação minha e da minha irmã, né? [...] Mas ele contava também com ajuda de avós, né? Tios, às vezes até do pessoal conhecido mesmo, né (Maquinista 01)?

(2)... Minha infância foi uma infância tumultuada. Assim, agente é... A minha família é muito humilde, nós somos quinze irmãos e meu pai sozinho que trabalhava, então a gente não tinha quase nada, era uma pobreza total. Chegamos a quase passar fome. Minha mãe vendia verdura, lavava roupa pros outros, mas graças a Deus foi tudo com muito carinho. É que minha mãe é muito religiosa e tal, isso e aquilo, então tudo que ela podia fazer pra gente, era ali em cima dos preceitos, pra gente se tornar pessoas boas, apesar das dificuldades (Maquinista 05).

(3)... Eu sou do interior, minha família é humilde. Meu pai era lavrador, depois meu pai foi ser motorista, aí nós viemos próximo à cidade. Família grande, nós somos em oito irmãos. Nossa condição financeira era muito ruim, faltava até comida, é [...] até de manhã cedo, lá em casa, pãozinho francês era dividido ao meio. Entendeu? [...] meu pai ia trabalhar ficava quarenta e cinco dias pro Nordeste sem vir em casa e minha mãe costurava pra ajudar. Nós começamos a trabalhar cedo, eu comecei a trabalhar empregado com quinze anos, trabalhei quase cinco anos de marceneiro. Meus irmãos todos, meus dois irmãos é [...] foram estudar fora porque era colégio público, escola agrotécnica, senão num tinha estudado. (Maquinista 09).

(4)... [com relação a sua situação antes de entrar na EFVM] Ah! era muito difícil, sempre foi. [...] Faltava muita coisa, nós não tínhamos conforto nenhum. Conforto nenhum! Esse negócio de geladeira, televisão, essas coisas não existiam, na minha família não (Maquinista 10)!

Verificou-se, ainda, que nenhum dos entrevistados possuía, antes de ingressar na EFVM, formação educacional superior ao nível médio. Sendo que os entrevistados que hoje possuem formação acadêmica de nível superior a conseguiram concomitantemente com o exercício de suas atividades profissionais, ressaltando-se que, em sua totalidade, os estudos foram finalizados mediante financiamento parcial pela própria mantenedora.

Apesar de se tratarem de realidades particulares dos atores, notou-se durante as entrevistas que estas “realidades” foram compartilhadas entre os maquinistas, por intermédio das suas histórias de vida.

Este fato é abordado por Lane (1997, p.85) em seus estudos, que cita que

[...] a história de vida de cada membro do grupo também tem importância fundamental no desenrolar do processo grupal. [Para fins de observação e análise] poder-se-ia dizer que a história de cada um acha-se condensada, no grupo pelo sistema de papéis que ela assume e desempenha no decorrer do processo.

Este compartilhamento das histórias de vida pode ser percebido pelo fragmento 5:

(5)... Você pode perguntar a todos os colegas de classe [referindo-se aos maquinistas], quase todos eles vão ter uma estória triste para contar dos tempos em que não trabalhavam na Vale³⁰. Na maioria, todos vieram da roça, sem muitas condições financeiras. A vida era muito dura para a gente [...] (maquinista 12)

Nota-se que este compartilhar se deu, não de forma institucionalizada, mas preponderantemente por intermédio das relações sociais dos membros que formam a classe dos maquinistas, dando forma a representações simbólicas compartilhadas pelo grupo³¹ (MOSCOVICI, 1978).

Estas condições, narradas aqui, formam o pano de fundo ideal para o surgimento do primeiro elemento das representações simbólicas identificadas neste estudo: a estrada de ferro como fonte de esperança e prosperidade, ou mesmo, “uma luz no fim do túnel” para aqueles que nela ingressassem, e para os que nela ingressam.

Estas representações simbólicas podem ser percebidas pela fala dos entrevistados, nos fragmentos de 6 a 9, demonstrando assim como o sentido de um dado objeto é estruturado pelos indivíduos no contexto de suas relações, em um processo constante de apreensão e transformação da realidade (VERGARA E FERREIRA, 2004).

³⁰ A “Vale”, citada aqui, refere-se a Companhia Vale do Rio Doce, empresa mantenedora da EFVM.

³¹ Verifica-se que membros do grupo referem-se a situações particulares na primeira pessoa do plural – “A vida era muito dura para a gente (maquinista 03)”, dando mostras do compartilhamento das representações individuais com o grupo.

(6)... Eu sentia, por estudar num colégio que foi construído pela Vale³², uma certa admiração pelo pessoal que trabalhava na Companhia. Enxergava as pessoas que trabalhavam na Vale como privilegiados. [...] Tinha admiração e ao mesmo tempo uma raiva grande por não estar participando daquele meio, dos que eram considerados privilegiados. [...] pra minha família, a minha entrada na ferrovia, acabou representando a oportunidade de crescimento, de estar num emprego e de estar numa empresa que eu poderia crescer e me realizar profissionalmente (Maquinista 02).

(7)... Muito dinheiro, muito dinheiro, para mim, ser maquinista era sinônimo de muito dinheiro, e talvez a chance de mudar a minha vida. Até hoje, todo mundo me acha um privilegiado, pois quem trabalha aqui, pra eles, têm a chance de mudar o seu destino. (Maquinista 04).

(8)... A imagem que a gente tinha de quem trabalhava na estrada de ferro era, principalmente a imagem dos maquinistas, [...] de que o pessoal tinha muito dinheiro. Eu ouvia estórias de que tinha maquinista que jogava dinheiro para os meninos que ficavam em volta da linha, nas cidades onde o trem passava. Isso não sou só eu que falo não, todo o pessoal de Aimorés³³, a cidade onde eu morava, quando era pequeno, sabe destas estórias (Maquinista 07).

(9)... [...] eu enxergava a ferrovia como um emprego estável, né? E sempre, os ferroviários que nós conhecíamos na época, eram sempre bem humorados, eram [...] tinham uma vida melhor que a da gente, então o interesse nosso era que [a vida] fosse pelo menos igual a eles. Foi isso que me incentivou a chegar na ferrovia, esta expectativa de dias melhores (Maquinista 11).

Nota-se que, independentemente condição social atual dos atores, todos os entrevistados entendem que a sua entrada na EFVM significou, em um primeiro momento, uma mudança radical de sua situação socioeconômica. Como se pode perceber nos fragmentos 10 e 12.

(10) Eu poderia dizer que houveram dois tempos na minha vida pessoal e profissional, um antes de entrar na Vale³⁴, outro depois de entrar nela. Não da nem pra comparar, é da água pro vinho. Antes as coisas eram muito mais difíceis, hoje da pra se virar muito melhor [...] (Maquinista 07).

³² O entrevistado faz referência ao Colégio Eliezer Batista, situado em Cariacica - ES, que era mantido pela Companhia Vale do Rio Doce.

³³ Aimorés, citada no fragmento, refere-se a uma cidade do interior do Estado de Minas Gerais, que divisa com o Estado do Espírito Santo, mais especificamente com a cidade de Baixo Guandu.

³⁴ Novamente, outro entrevistado refere-se a EFVM como CVRD, o que denota uma associação do nome da estrada de ferro com a sua mantenedora.

(11)... No natal eu estava conversando com o meu irmão e nós chegamos num acordo, que existem dois tempos para nossa família, nós família antes da nossa empresa e depois da nossa empresa³⁵, [...] que melhorou consideravelmente a nossa vida. [...] é que a gente era de família humilde, a gente passava necessidade mesmo na infância. Hoje isso não existe mais, agora é só alegria [...] (Maquinista 09).

(12)... [...] difícil, você viu como é que eu estou emocionado [...], quando falo nessas coisas a gente fica até com a voz embargada... Pra mim é como se fosse o topo, o topo de uma carreira de uma pessoa, que veio de [...] assim como eu, vim de uma infância onde só se via pessoa puxando enxada ou vassoura, ou pocando [quebrando] pedra. Estar aqui pra mim é o máximo, a Vale foi pra mim, tipo assim [...], uma luz no fim do túnel. (Maquinista 11).

Desta forma, esperança na vinda de “dias melhores” foi, e continua sendo, o margeador de inúmeras falas acerca da vida funcional dos maquinistas da EFVM entrevistados, mesmo percebendo-se que a condição socioeconômica atual dos entrevistados difere, de forma substancial, quando analisados os diferentes grupos de atores, ou seja: funcionários com até oito anos de empresa, com entre nove e vinte anos de empresa e com mais de vinte anos de empresa.

Este fato, aqui identificado, será objeto de considerações, durante a fase de interpretação dos elementos de representações simbólicas identificadas, no próximo capítulo desta dissertação, uma vez que é fonte de diversas contradições e ambigüidades.

5.1.2 “Nós, os maquinistas, uma classe diferenciada”: representações de pertença e reconhecimento

Observa-se no interior do grupo entrevistado uma forte coesão em torno da interpretação do que viria a ser “a classe dos maquinistas”, ou seja: “uma classe diferenciada”. O que pode ser percebido nos fragmentos de 13 a 16, a seguir:

³⁵ O maquinista 09 tem um irmão que também é maquinista da EFVM.

(13)... Ser maquinista é pertencer a um grupo diferenciado, você é visto com outros olhos, disso eu não tenho dúvidas não. A acolhida é diferente. [...] Hoje eu imagino que seja por causa das condições de trabalho, pois quando você está no trecho ³⁶, e acontece algum tipo de situação inesperada, você não tem mais ninguém para contar com ele, a não ser os seus colegas de trabalho. Acho que é isto que une as pessoas [...], é conhecer a realidade do outro, e respeitar as suas limitações (Maquinista 03).

(14)... Eu tenho colegas e amigos na ferrovia, a maioria dos maquinistas são meus amigos e os outros, por você morar longe são colegas, mas nós temos uma relação tipo [...] um grupinho fechado. Mexeu com um, mexeu com todo mundo. A categoria em si, ela é unida, e isso é muito bom. (Maquinista 08).

(15)... [referindo-se ao início de sua carreira] naquela época, como hoje também, pra mim é o máximo. Eu adorava ser maquinista! Maquinista pra mim, como profissão, é uma das melhores, não porque eu era maquinista, é porque eu gosto mesmo. Às vezes a pessoa fala, “eu gosto porque eu sou hoje”, não, eu gostava mesmo. Mesmo antes de ser [maquinista] eu já gostava profissão [...]. E pelo que eu vejo, é isso que quase todos os meus colegas pensavam (maquinista 11).

(16)... A carreira C³⁷, sempre foi uma categoria diferenciada, era formada por um pessoal politizado, tinha uma força que era reconhecida e temida por toda a chefia da Vale, ainda hoje eu acho que é, apesar de ter ouvido falar que mudou muito [...]. Afinal era ela que transportava tudo que a Vale exportava. [...]. No meu tempo, nós não perdíamos uma questão³⁸ contra a Vale, pois ninguém queria confusão com a carreira C. Era colocar e ganhar, pois ninguém queria ver o transporte parar [referindo-se a uma eventual paralisação dos maquinistas] (Maquinista 12).

Este fato, segundo Motta e Vasconcelos (2002), é natural, uma vez uma organização pode ser entendida como uma minissociedade composta por diversos grupos de atores sociais, e que indivíduos que desempenham trabalhos similares tem uma forte tendência a desenvolver representações simbólicas semelhantes, gerando condições propícias para a identificação e a coesão grupal.

³⁶ O maquinista quando se refere a estar no trecho, está se referindo a estar em trânsito, estar em viagem, ou mesmo estar em trânsito entre um ponto A e um ponto B da ferrovia.

³⁷ A classe dos maquinistas era conhecida internamente na EFVM como “Carreira C”, nomenclatura que definia também todos os oficiais que trabalhavam na condução e operação de trens em pátios e terminais ferroviários, tais quais: auxiliares de maquinistas, manobreiros, etc.

³⁸ “Questão”, citada no fragmento 15, era a forma com que os maquinistas tratavam as demandas trabalhistas contra a EFVM

Ainda, segundo Vergara e Ferreira (2004), pode-se analisar estas representações como “uma tendência a manutenção da autonomia das diferentes subculturas”, que criariam diferentes representações para garantir a manutenção de um “sistema cultural imunizante” (BAUER, 1995), onde as inovações simbólicas oriundas de outras subculturas seriam neutralizados através de sua ancoragem em formações tradicionais.

Verifica-se assim o segundo elemento de representação identificada junto aos sujeitos de pesquisa analisados, “o sentimento de pertença” a um dado grupo social, que se diferencia dos demais, mantendo, assim, a sua identidade cultural própria.

No entanto, ao fazer uma verificação mais minuciosa sobre a fala dos entrevistados, verificam-se divergências entre os sujeitos de pesquisa no que tange a homogeneidade do grupo. Diferenciações tais quais, “maquinista antigo” versus “maquinista novo”, “maquinista experiente” versus “maquinista aprendiz”, “maquinistas de manobra” versus “maquinistas do trecho”, “maquinista de verdade” versus “os outros maquinistas”, fazem com que subdivisões sejam criadas dentro desta classe, a princípio homogênea, dando sinais do que pode ser entendido como uma possível fragmentação (MARTIN, 1992) do grupo estudado.

Este fato pode ser percebido claramente nos fragmentos de 17 a 20:

(17)... Os maquinistas antigos tinham, assim [...], um *status* maior naquela época. O pessoal falava que era maquinista, tinha um *status* maior, a questão até financeira, também era melhor, né? Questões de salário, tudo. [...] eles só não tinham assim [...], muito estudo, né? Pois o pessoal não tinha muito estudo naquela época, mas tinha muita experiência na função e a maioria deles tinha a cabeça um pouco mais fechada que a nossa hoje, sabe? (Maquinista 01).

(18)... Hoje eu me sinto realizado e quero [...], eu quero ser maquinista de viagem³⁹ ainda, pra mim continuar o meu sonho e realizar o sonho do meu pai e da minha mãe. [...] eu espero que eles possam me ver um dia passando lá pertinho da nossa casa conduzindo um trem, então eu quero ser maquinista de viagem e quero ser cada dia melhor, porque a gente tem que ter muita responsabilidade. Eu não quero ser visto a vida toda como um maquinista de manobra, quero não (Maquinista 05).

(19)... Na minha cabeça existem dois tipos de maquinistas, o maquinista de verdade e os outros, ou você entende ou não entende da profissão. [...] No meu ponto de vista, esta diferença esta muito na forma com eu estão contratando maquinistas novos. Hoje é só você ter um curso técnico que você já entra como maquinista, aí você sabe, não é mesmo [...]? Estudo não é tudo. [...] antigamente, os maquinistas antigos, tinham que ralar muito pra chegar a maquinista, primeiro você era manobreiro, depois auxiliar e só depois de um bom tempo virava maquinista. Era bem diferente de hoje [...] (Maquinista 08).

(20)... Eu acho ótimo fazer parte desta categoria, mas em relação aos meus colegas, alguns deixam a desejar. Principalmente estes meninos mais novos. Eles não valorizam a profissão como deveriam valorizar. Sempre que a gente pode, a gente chega e fala, “Oh, você tem que melhorar nesse ponto, melhorar naquele ponto” (Maquinista 10)

Nesse ponto, as “representações compartilhadas” exercem o papel fundamental de mediador entre as representações individuais e as representações coletivas, reduzindo as tensões internas dos grupos, e possibilitando que diferentes representações coabitem em um mesmo espaço ou grupo social (MOSCOVICI, 1995).

No entanto, estas representações simbólicas subjacentes não podem ser desprezadas, uma vez que a sua existência pode denotar a existência de um processo de exclusão social interna, uma vez que, segundo Souza (2004, p. 61) “a característica mais importante que se pode identificar na definição genérica de exclusão refere-se a privação”, onde excluir é afastar, mesmo que o afastar seja o ato de segregar indivíduos, dentro de um mesmo grupo social.

³⁹ Alguns maquinistas da EFVM trabalham única e exclusivamente em pátios e terminais ferroviários, enquanto outros maquinistas têm a permissão, e são “escalados”, para viagens ao longo da linha, podendo percorrê-la em toda a sua extensão.

Assim, de forma paradoxal, a inclusão e a exclusão convivem, lado a lado dentro deste grupo, a princípio tão homogêneo, demonstrando que “pertencer a uma classe diferenciada” a “classe dos maquinistas”, pode significar pertencer, ao mesmo tempo, pertencer a “uma classe fragmentada”, pela percepção individual dos atores organizacionais.

5.1.3 Representações de poder na ferrovia

As representações simbólicas acerca do poder foram abordadas de duas formas diferentes pelos entrevistados e, por sua distinção, merecem ser tratadas em duas etapas.

A primeira delas é a representação de “poder sobre o trabalho”. Apesar de a operação de composições ferroviárias ser um processo rigidamente padronizado, tanto internamente, pelas empresas de logística ferroviária, quanto pela normalização específica dos órgãos regulamentadores do setor⁴⁰, foi diagnosticado junto aos maquinistas entrevistados que, dentro das suas atribuições diárias, eles detém o poder de decidir, dentro das limitações inerentes a função, o que fazer e como executar as suas tarefas.

Na visão de Sato (1995, p.198), “poder sobre o trabalho” é “a possibilidade de o trabalhador interferir e mudar prescrições que definem normas no nível da tarefa a ser por ele executada”, sendo que, a limitação deste poder, faria com que o trabalho fosse sentido como “complicado”, “problemático” e “ruim demais”.

Este fato pode ser verificado pela fala dos atores, nos fragmentos de 21 a 23:

(21)... [...] eu não sei se eu serviria para outro tipo de trabalho não, principalmente trabalho de escritório. Aquela coisa de chefe do seu lado, te

⁴⁰ No Brasil a regulamentação dos transportes ferroviários é de competência do INTT – Instituto Nacional de Transportes Terrestres.

mandando fazer isso, fazer aquilo, até para tomar água você tem que pedir. Lá, dentro da locomotiva quem manda é você. Tá certo que você tem que seguir as regras, senão [...] o bicho pega. Mas depois que você é visto como um bom maquinista, as pessoas até pedem sua opinião sobre os problemas que acontecem, aí, você tem o poder de decidir como operar a sua máquina (Maquinista 07).

(22)... [...] a operação de locomotiva, em relação aos tipos de trens, não existe trem igual, cada um é diferente. É necessária muita concentração na hora do trabalho, porque todos os trens são diferentes uns dos outros, é como se fosse uma digital, não existe um igual ao outro, pode ter a mesma quantidade de vagões com a mesma locomotiva, mas sempre tem alguma coisa diferente. Aí a gente tinha autonomia para fazer o que é necessário, [...] era você e a máquina, mais ninguém (Maquinista 11).

(23)... [...] é, o serviço de maquinista não é fácil não, mas tem as suas vantagens. Uma das melhores coisas para mim era não ter que ficar pedindo benção a ninguém. Era só aguardar a liberação de partida do trem e partir pro abraço. Tem o outro lado [...], o lado da solidão [...], mais era muito bom poder fazer as coisas do seu jeito (Maquinista 12).

É importante notar, ainda, que, segundo Dejour (1999), o reconhecimento do trabalho tem implicações diretas com a construção da identidade da pessoa, uma vez que o significado do trabalho, muitas vezes, esta associada a concepção de vida do indivíduo (CAVEDON, 1999b). Ou seja, “quando a qualidade do meu trabalho é reconhecida, também meus esforços, minhas angustias, minhas dúvidas, minhas decepções e meus desânimos adquirem sentido” (DEJOUR, 1999, p.34-35)

Apesar da verificação desta representação, conforme pôde ser visto acima, nota-se, de forma preliminar, a ausência de relatos desta natureza para o primeiro grupo de entrevistados, o grupo de funcionários com até oito anos de empresa.

Este fato permitiu inferir sobre uma outra questão relativa ao controle do trabalho, e ao poder sobre o trabalho, a questão da familiaridade do ator social com o processo de trabalho prescrito. Para Sato (1995, p. 197), “a familiaridade é um processo de aproximação gradativa do trabalho, possibilitada mediante a construção de um conhecimento específico dos próprios trabalhadores”. Esta familiaridade possibilita prever o desenrolar do trabalho, os problemas inerentes

às tarefas a serem executadas e também a forma que deve ser reagir para solucionar tais problemas. O que pode ter contribuído diretamente para a ausência deste tipo de representação, no grupo citado.

A segunda forma de representação de poder observada durante a fase de tratamento dos dados, pode ser relacionada às representações simbólicas de poder da própria ferrovia e de suas condições operacionais, tais quais, o monopólio da EFVM nas áreas onde opera, o tamanho das composições ferroviárias, o peso transportado pela ferrovia, etc.

Estas representações podem ser observadas pelas falas contidas nos fragmentos a seguir:

(24)... [...] foi na minha primeira escala sozinho, porque como manobreiro [referindo-se ao cargo anterior exercido por ele na EFVM] você está no chão você não tá ali conduzindo um trem, né? [...] na locomotiva é uma responsabilidade muito grande, né? [...] tem que ta muito atento a tudo, comunicação via rádio, tudo [...] eu me lembro desse episódio, e sempre vem isso na minha memória, mesmo em conversa com os novos maquinistas que estão formando, eu sempre falo, vocês não sabem o que é que vocês tem nas mãos [...] (Maquinista 01).

(25)... [...] A EFVM simboliza grandeza, eficiência, tecnologia diferenciada, *know-how*, sem dúvida, não tem comparação (Maquinista 03).

(26)... [...] cê conduzir um trem daquele tamanho, um peso imenso, é uma responsabilidade muito grande. E outra coisa, assim [...] a paz. Sei lá! [...] Deu uma emoção, uma emoção tão forte [referindo-se a primeira vez que conduziu uma composição], quando eu entrei, assim, deu uma tremedeira. Eu não sabia a importância da coisa, a potência, a desenvoltura que era, pra mim num era tão [...] Ah! Eu fiquei extasiado com a coisa. Era muito poder, muito poder [...] (Maquinista 05).

(27)... [referindo-se a EFVM] é um diferencial das outras ferrovias. É a maior ferrovia do país em volumes transportados, então ela é progresso. A função das ferrovias no país é tirar caminhões das estradas, e o volume transportado na Vitória a Minas diz tudo. Os recordes que ela bate. É de admirar o poder que a ferrovia tem de mudar as coisas por onde passa. (Maquinista 07)

(28)... Eu estava, no início da carreira em Minas, [...] iniciando a descida de uma serra aí, olhei lá pra baixo [...] Não era época de serração, nada não, era dia de tempo limpo. Aí olhei assim, era aquele monte de luzinha,

aquele monte de cidade. Aí falei, “Nossa parece até que eu sou superior!” Olhar aquilo [...] aquilo me marcou, porque eu pensei no tamanho da responsabilidade, no tamanho do trem, ficou marcado pro resto da vida pra mim, era muita coisa na mão de uma pessoa só [...] (Maquinista 09).

As representações de poder identificadas neste segmento remetem à relação entre o trabalhador e o contexto de trabalho identificados na pesquisa, à relação entre as condições objetivas e as disposições subjetivas, e à relação entre a realidade operacional da ferrovia e sua representação para os que se submetem a esta realidade.

5.1.4 Representações de *status* na ferrovia

Pode-se observar durante a pesquisa de campo uma visão dualista dos entrevistados acerca do *status* do grupo com relação ao meio social ao qual se insere. Ou seja, os elementos de representação acerca do *status* do grupo variaram em torno de dois pólos de inserção, a saber: os maquinistas e a ferrovia, e os funcionários da CVRD e a sociedade, gerando representações similares, ancoradas em objetos diferentes – a EFVM e a CVRD.

Em um primeiro momento, quando relacionados a EFVM, o grupo de entrevistados coloca-se em uma posição nitidamente de destaque, onde sua importância é percebida e reconhecida pela comunidade que compartilha deste ambiente, conforme se pode observar nos fragmentos a seguir:

(29)... o pessoal que fala que é maquinista, tem um *status* maior, [...] a questão financeira também é melhor, né? Muita hora extra, diária, e outros adicionais. Se você olhar bem, todo mundo da ferrovia, um dia já pensou em ser maquinista (Maquinista 01).

(30)... nós participamos de um meio muito restrito , maquinista não se faz toda hora , não se tem no mercado , você faz parte de um grupo privilegiado de profissionais , hoje muito requisitado , muito capacitado cada vez mais treinados , cada vez buscando mais. A ferrovia tem de estar treinando, nós maquinistas, para estar se aperfeiçoando. É [...], é uma classe de privilegiados (Maquinista 02)

(31)... ela representa para mim hoje [referindo-se a classe dos maquinistas] uma parcela muito pequena da população que tem acesso ao trem, em saber a tecnologia envolvida. Acho isso um grande ponto a frente, que a gente tem. O maquinista aqui [referindo-se a EFVM], profissionalmente falando, se destaca (Maquinista 07).

(32)... [ser maquinista] é ser um diferencial na ferrovia. Queira ou não queira, nós temos determinadas regalias, poucos, inclusive da área gerencial, poucos é [...] tem veículo próprio [referindo-se a veículos contratados pela empresa], toda hora disponível pra buscar e levar em casa. Nós temos! Então é ser diferencial. Nós somos tratados de forma diferente (Maquinista 09).

O segundo momento pouco difere do primeiro, pois quando relacionados a comunidade externa à organização, o grupo de entrevistados, também se reconhece em posição de destaque. Conforme pode-se verificar pelos fragmentos de 33 a 36.

(33)... me senti muito orgulhoso , [...] bairro humilde , família humilde [...], quando você vestia o uniforme as pessoas perguntavam se era difícil entrar na ferrovia. [...] como você conseguiu entrar na Vale? Era a pergunta que eu mais ouvia dos outros. Aí eu fui saber o que é trabalhar na Vale. (Maquinista 02).

(34)... eu acho que esta visão que o povo tem da gente tem muito a ver com a exposição da mídia. A vale tem investido muito em propaganda, sempre com pessoas bonitas, alegres, todo mundo de bem com a vida. Aqui dentro a coisa é um pouco diferente, a vida não é bem como que se passa na telinha não [referindo-se a mídia televisiva]. Mais [...] como tudo é aparência, quem usa um destes aqui [apontando para o uniforme], lá fora, faz sucesso (Maquinista 03).

(35)... Eu acho que a Vitória Minas é muito importante no [contexto] socioeconômico, porque a Vale é vista hoje como a maior empresa do Brasil neste setor, e ela traz grandes retornos pro país em termos de dinheiro. Cria emprego, e é bem vista lá fora também, pois fora do país ela é uma empresa muito respeitada. Ter seu nome e sua imagem ligada à ferrovia da muita visibilidade para você lá fora [referindo-se ao ambiente externo a CVRD] (Maquinista 06).

(36)... quando eu fui estagiar, eu nunca tinha visto um trem, eu já tava com carteira assinada, mas eu não conhecia uma composição ferroviária, uma

locomotiva sequer. Mas só de estar usando o uniforme caqui⁴¹ [...] as pessoas já olhavam para a gente de forma diferente, [...] os funcionários da Vale são muito respeitados lá fora (Maquinista 09).

(37)... Maquinista é um cargo de admiração! Todo mundo tinha admiração com maquinista, principalmente nas cidades pequenas. Até hoje você fala assim, “eu sou maquinista”, as pessoas perguntam, “como é que você faz pra operar aquilo [referindo-se as composições ferroviárias, ou trens, como são popularmente conhecidos]?” Então, ainda hoje, no meu modo de pensar, causa admiração, as pessoas ficam admiradas ainda. Ser maquinista não é pra qualquer um não [...] (Maquinista 09).

No entanto, percebe-se um deslocamento sutil dos atores sociais para um grupo maior, e de maior visibilidade junto à sociedade, ou seja, o “maquinista” dá lugar ao “funcionário da Vale”.

Esta mudança na percepção dos atores, com relação a sua filiação grupal, demonstra a necessidade de adaptação dos indivíduos a novos grupos sociais, de maior representatividade, com vistas a manter o seu *status quo* (SILVA, 2003), adquirido por intermédio das relações sociais.

5.1.5 EFVM, de “porto seguro” a “trampolim”: duas visões de uma mesma empresa

Apesar dos quatro elementos das representações simbólicas da ferrovia, identificados até aqui – representação simbólicas de “prosperidade e esperança”, de “pertença e reconhecimento”, de “poder” e de “*status*” – estarem presentes na fala da grande maioria dos atores sociais, permeando a discurso dos sujeitos de pesquisa de forma recorrente e persistente, alguns “pontos de ruptura” puderam ser notados, no que tange as representações sociais da ferrovia, para alguns de seus membros.

⁴¹ Caqui é a cor utilizada nos uniformes da EFVM.

Estes pontos de ruptura estariam atrelados a alguns eventos históricos específicos que, na percepção dos atores sociais, demarcariam, de forma determinante, o limite entre a “ferrovia de antigamente” e a “ferrovia de hoje”, dando demonstrações claras do surgimento de novas representações simbólicas.

Estas representações, no entanto, seriam compartilhadas somente por subgrupos, formadas dentro da classe estudada, dando margem ao surgimento de formas, muitas vezes antagônicas, de se perceber um mesmo objeto – a EFVM.

Na ótica destes atores, o principal evento histórico que contribuiu para o surgimento destas rupturas com a “antiga EFVM”, até então considerada como um “porto seguro” foi o advento da privatização da Companhia Vale do Rio Doce, conforme pode ser verificado nos fragmentos de 37 a 40:

(38)... Não sei se eu estaria certo não, porque quando eu entrei já era privatizada tinha um tempo [referindo-se a CVRD]. Mas que todo mundo divide a história da ferrovia em duas partes, divide. Foi um divisor de águas [...] existe o antes e o depois da privatização. [...] ah... mudou tudo né? A tecnologia, a forma de gestão, o ritmo de trabalho, as exigências, mas principalmente o salário, [...] esse aí morreu mesmo [referindo-se ao salário] (Maquinista 01).

Interessante notar que, mesmo não havendo vivenciado o processo de privatização, o entrevistado refere-se ao fato como um “divisor de águas”, fator determinante para as mudanças percebidas pelos sujeitos na organização.

(39)... A privatização da Companhia [referindo-se a CVRD] mexeu com os sentimentos de todo mundo, todos ficaram muito apreensivos na época. [...] depois da privatização a Vale nunca mais foi a mesma. Aquele romantismo que a gente via nos colegas, aquela coisa de trabalhar por amor, isso a gente não vê mais não. Agora é só produção, qualidade, redução de custos. [...] é, depois da privatização, o homem, o ser humano, ficou em segundo plano. Você nota isso até dentro do grupo, a união já não é mais a mesma (Maquinista 08).

(40)... A história que mais me marcou [...], eu poderia dizer, do fundo do coração, que foi essa privatização da Vale. Que eu jamais esperava ser do jeito que foi. Sem a gente ter [...], sem a gente ter capacidade de votar, de

falar, “eu quero que seja privatizado⁴²”, [...] porque uma pessoa só, decidiu lá em Brasília [referindo-se ao Presidente da República] e acabou! Eu acho que isso aí me marcou profundamente, fiquei chateado e estou chateado até hoje com isso. A companhia nunca mais foi a mesma depois disso (Maquinista 10).

(41)... [...] a estrada de ferro mudou muito ao longo do tempo, muito mesmo. Mas mudança, mudança mesmo, foi na privatização aí mudou tudo mesmo. Veio a instabilidade, as demissões, a correria [...], aquela paixão de antes pela profissão, se não acabou, diminuiu bastante (Maquinista 12).

Percebe-se, no entanto, que esta “ancoragem”, por parte dos sujeitos de pesquisa, de todas as transformações percebidas no ambiente organizacional, ao advento da privatização, não corresponde à realidade dos fatos.

Pode-se afirmar isto, pois, o fato histórico em si, não pode ser entendido como motivador destas rupturas, mas sim os meios usados para se levar a cabo o processo de privatização, ou mesmo, os efeitos oriundos da utilização destes meios.

Na busca por entender melhor o fenômeno exposto, buscou-se então, na fala dos atores, quais seriam os motivadores do surgimento destas rupturas, que teriam dado margem ao surgimento desta nova representação.

Identificou-se, então a recorrência de três aspectos, ou elementos centrais desta representação, que estariam voltados, respectivamente, para: a questão salarial, o modelo de gestão adotado e as alterações do mercado de trabalho. Conforme poderemos observar a seguir:

- A questão salarial: “para onde foi o meu salário?”

⁴² Ao sujeito de pesquisa, ao não querer “ser privatizado” demonstra claramente a sua ligação afetiva com a empresa de outrora, onde o indivíduo sentia-se integrado de tal forma ao sistema que julgava ter poder de decisão sobre o destino da mesma.

A recorrência das questões relativas a remuneração pode ser notada, de forma preponderante, nos sujeitos de pesquisa com menor tempo de admissão na empresa, principalmente no grupo formado pelos Maquinistas de 01 a 04, conforme pode ser percebido nos fragmentos 38 e de 42 a 44:

(42)... um fato que me leva a ver essa mudança é a remuneração, a parte do salário, [...] eu considero a remuneração da Vale muito baixa, muito aquém do que uma empresa do porte dela poderia estar pagando. É sobre salário é melhor nem falar [...] (Maquinista 02)

(43)... eu não vejo perspectiva nenhuma mais de aumento de salário. Já [...], o aumento de serviço [...] (Maquinista 01).

(44)... você sabe como é que é [...], dinheiro não é tudo, mais é muito importante. Com essa política que a Companhia esta adotando, as coisas estão ficando muito difíceis. Se ela não abrir o olho [referindo-se a CRVD], muita gente vai buscar coisa melhor no mercado (Maquinista 04).

A percepção de que os salários não correspondem ao almejado pela categoria, apresenta-se também na fala de maquinistas com mais tempo de empresa, mas sempre na terceira pessoa do plural, ou seja, se reportando aos maquinistas mais novos, o que denota que os mesmos não compartilham da mesma realidade salarial. Como pode ser percebido neste seguimento:

(45)... primeiramente, salário. Né? Salário absolutamente incompatível com a profissão, porque a gente, na minha época, ganhava muita hora extra, muito extraordinário, a gente tinha questões⁴³ conta a Vale, a gente ganhava bem, hoje não tem nada disso. O pessoal deixa o coro lá e não tem mais essas vantagens não! A gente aqui fora, aposentado, ta ganhando mais que os meninos lá dentro. Bom [...], isso, segundo eu sei, né (Maquinista 11).

(46)... a gente percebe uma insatisfação por parte dos meninos mais novos [referindo-se aos maquinistas com menos tempo de EFVM], principalmente por conta ds salários. Mas cá pra nós, também né [...], parece que estão

⁴³ O entrevistado, aqui, refere-se a questões trabalhistas, demandadas contra a empresa EFVM/CVRD.

querendo igualar o salário dos maquinistas ao salário de um trabalhador qualquer, como se puxar trem, fosse igual a dirigir táxi (Maquinista 12).

A questão salarial passa a ser, então, um dos pilares na construção desta nova representação que vem tomando corpo, dentro da classe dos maquinistas.

- O modelo de gestão: “e o homem, como é que fica?”.

Não se percebeu, em momento algum das entrevistas, uma visão exata do que seria o “modelo de gestão” da EFVM, na visão dos entrevistados, mas pôde-se notar claramente que, na visão do grupo, o “modelo de gestão” estaria relacionado com a forma de relacionamento empresa / empregado / comunidade, que na visão dos sujeitos de pesquisa, vem ganhando um ar de “afastamento” do indivíduo e da comunidade, e aproximando-se do que poderia ser chamado de uma visão instrumentalista de gestão, baseada em princípios funcionalistas, voltados para o aumento de produtividade e da lucratividade.

Estes fatos podem ser notados nas falas a seguir:

(46)... eu acho que no começo da história da EFVM era muito idealismo, era uma coisa meio apaixonada, romântica, ter um trem passando pela cidade, [...] cidades em volta da linha, hoje em dia eu vejo que é puramente comercial. Se a Vale pudesse tirar toda cidade que tem perto e colocar mais linhas para andar com mais trem no trecho ela faria. Acabou o romantismo da ferrovia. A coisa virou realmente negócio, se ela pudesse ela tiraria até o trem de passageiro, que só da dor de cabeça, [...] só não tira por que o governo cai de pau nela . [...] Aquele romantismo da maria fumaça⁴⁴, de carregar vagão na pá, só serve como referência do que era, para mostrar onde nós chegamos e onde podemos chegar (Maquinista 03).

(47)... É, a princípio a gente tinha muita assim [...], sinceramente, tinha muita satisfação de trabalhar lá [referindo-se a EFVM] . Porque era uma coisa que a gente tirava o sustento da gente com prazer. Agora, a partir do momento que privatizou eu sinceramente, falando honestamente, eu perdi a [...] perdi totalmente a [...] a emoção de trabalhar na Vale. Pra mim, depois da privatização, o homem começou a morrer pra a Vale (Maquinista 11).

⁴⁴ O entrevistado faz referência as locomotivas a vapor, utilizadas no princípio das operações da EFVM.

(48)... A chegada da tecnologia. Foi um avanço bem grande em vista de quando eu entrei até agora. Quando eu entrei tinha pouco tempo que tinha entrado as locomotivas diesel-elétricas, eu não cheguei a pegar a vaporentas⁴⁵, eu só olhei de longe. Ainda bem, né? Mas ao mesmo tempo em que as coisas foram melhorando pelo lado da tecnologia, parece que o maquinista foi ficando meio esquecido. Tem gente aqui fora que diz até que tem máquina que anda sem maquinista, a gente sabe que não é verdade, mas tem gente que pensa assim. Ai eu penso: e o homem aonde é que fica? Ele ta meio esquecido no meio de tanta novidade [...] (Maquinista 12).

Este esquecimento do homem, no que se refere aos maquinistas, vem mudando a concepção da classe, no que tange a valores percebidos na ferrovia de “ontem” e na ferrovia de “hoje”, principalmente no que tange a fidelidade dos trabalhadores com relação a empresa, o que pode ser verificado no item a seguir.

- O mercado: “novos horizontes”.

As mudanças percebidas pelos atores sociais, no que se refere ao mercado, fazem alusão ao surgimento de novas empresas que estão entrando no cenário onde a EFVM exerce as suas atividades.

Apesar de serem empresas que operam em seguimentos diferentes de mercado, são organizações que representam a abertura de “novos horizontes” para os sujeitos de pesquisa, que se enquadram no subgrupo agora abordado, ou seja, o subgrupo dos atores com até oito anos de empresa.

Este fato pode ser percebido pelos fragmentos de fala dos atores de 49 a 51, conforme a seguir:

(49)... eu estou sem perspectiva nenhuma [...], agora estou fazendo concursos, entendeu? Estou participando de concursos, não fiz esse da PETROBRAS, que teve agora, mas vou fazer esse da TRANSPETRO. [...] e no caso de passar [...], em relação a crescimento tanto como pessoal, quanto profissional, eu vou sim (Maquinista 01).

⁴⁵ Referindo-se as locomotivas a vapor.

(50)... Continua sendo uma empresa muito boa pra trabalhar, isso não resta dúvida, agora, estão tendo algumas opções, pois o mercado esta crescendo muito. [...] e já não vejo mais aquela vontade do cara passar pra maquinista pela questão de ser maquinista, não é mais com aquela paixão, aquele encanto que tinha. Eu acredito que não tenha mais deste tipo de visão poética da ferrovia mais não. A não ser pelos mais velhos, que viveram os anos de ouro da ferrovia (Maquinista 03).

(51)... o meio em que eu convivo são pessoas mais novas, que entraram depois de mim, alguns são remanescente ou mais antigos, mas é a minoria. Quase todo mundo ta estudando. Isto faz com que eu perceba a categoria hoje de forma diferente. Acaba sendo uma categoria nova. E esses novos, acabam usando [a EFVM] como trampolim, de uma certa forma tentando a ascensão, ou dentro da empresa ou lá fora, mas não no cargo de maquinista (Maquinista 08).

Estes três elementos compõem a última representação que emergiu das práticas sociais dos atores da EFVM pesquisados - os maquinistas, e pode ser definida como: a EFVM “ontem” e “hoje”, de um “porto seguro” a um “trampolim”, denotando assim, duas visões, no mínimo antagônicas do mesmo objeto, o que, junto às demais representações levantadas nesta pesquisa, constituirá o material a ser analisado no próximo capítulo.

5.2 INTERPRETAÇÃO DAS REPRESENTAÇÕES DA EFVM

Após a análise do material coletado e o aprofundamento na realidade da empresa, através da metodologia qualitativa adotada, observou-se que os atores organizacionais (maquinistas) representam a Estrada de Ferro Vitória a Minas sob cinco formas diferentes – a “esperança e a prosperidade”; a “pertença e o reconhecimento”; o “poder”; o “*status*”; e o “trampolim”.

Em um primeiro momento, ao representar a EFVM como “esperança e prosperidade”, os atores sociais, demonstram a força da comunicação (GIRIN, 1996; BERGER; LUCKMAN, 1985; MOREIRA, 2002) na perpetuação de mitos, acerca de um objeto ou fenômeno (CHANLAT, 2000), uma vez que, muitos destes atores, não tinham, sequer, mantido contato físico com a ferrovia.

O fato desta representação ter aflorado esta atrelado, basicamente, a duas condições, precedentes à entrada dos indivíduos na organização estudada, conforme revelado na pesquisa:

- A primeira delas é a representatividade histórica da ferrovia, uma vez que, a empresa estudada teve forte participação no desenvolvimento regional dos Estados ao qual atendia, passando a povoar o imaginário daqueles que a conheciam, ou mesmo daqueles que se beneficiaram, de forma direta ou indireta, do efeito desenvolvimentista, fomentado pelo seu surgimento.
- O segundo fato a ser percebido, é o inequívoco atrelamento do nome da EFVM a um objeto maior, de imensa significância para todos os entrevistados e para a população em geral, a CVRD, uma das maiores empresas em atividade no território nacional.

Em um segundo momento, ao tratar ainda da mesma representação, o que pôde ser notado é que, conforme nos relata Bauman (1999), vivemos em uma sociedade de consumo, onde o principal anseio individual é fazer parte desta massa consumista e o principal receio é se ver privado da capacidade de consumir. Segundo a ótica do autor, a prosperidade, assim, estaria atrelada a capacidade dos indivíduos de pertencerem a grupos que possam garantir a sua inserção nesta sociedade.

Neste cenário, onde o acesso aos bens de consumo é que determina a inclusão ou exclusão dos indivíduos na sociedade, pertencer a algum organismo que possa prover o indivíduo de recursos necessários a inclusão, torna-se imperativo. Principalmente, quando este pertencer esta ligado a um objeto de forte significação para os indivíduos de uma determinada coletividade, tal qual a objeto escolhido para esta pesquisa.

Este fato, quando atrelado a condição socioeconômica anterior dos atores – “humilde”, “muito ruim” ou mesmo “penosa”, forma o pano de fundo ideal para o surgimento desta representação. Muitas vezes identificada como a única saída à situação exposta, a “tábua da salvação”, o “instrumento maior” que propiciará a inserção e a aceitação do indivíduo nesta sociedade.

Sobre este tema Legge (1995) sustenta que a gestão de muitas empresas continua com ações que encorajam a “identificação” das pessoas com a organização, pois a busca pelo comprometimento com os valores e objetivos da organização favorece a intensificação do grau da identificação, dando ênfase na unicidade e nos atributos positivos – empresa preocupada com a comunidade, boa para os empregados, clientes e acionistas, reforçando assim a idéia de que será difícil para o indivíduo encontrar outra igual.

Neste cenário, a organização passa a funcionar como uma superfície que projeta para o indivíduo essa imagem grandiosa (que ela tem de si) e que ele acredita poder absorver para se completar e realizar os seus desejos de ser amado e reconhecido. Com a imagem grandiosa e auto referente, aparecendo como humanizada, espelhando a voz, o olhar e o seio protetor da mãe, a organização se coloca como o lugar que deve ser merecido, o núcleo da realização e da glória (PAGÉS, 1979)

Esta profusão do simbólico acerca da organização estudada, mesmo em um momento anterior a entrada dos sujeitos na organização, demonstra de forma clara a necessidade de se levar em conta os elementos históricos que compõe esta representação, uma vez tratarem-se de formas concretas que preenchem os quadros espaço-temporais, constituindo-se em um saber prático que liga os indivíduos a um determinado objeto social, exercendo um papel preponderante no aparecimento e na manutenção dos comportamentos dos membros desta organização .

Ao representar simbolicamente a EFVM com o sentido de “pertença e reconhecimento”, outro fator determinante na prática dos atores vem à tona, as questões voltadas para a cultura organizacional e a busca pela identidade, tanto pessoal quanto grupal, uma vez que os dados analisados nesta dissertação deixam clara a heterogeneidade cultural na EFVM, possibilitando-se, a partir daí, a revelação de parte de sua diversidade e complexidade cultural.

Para se mapear o cenário cultural da EFVM, fez-se necessário analisar os elementos culturais desta organização por duas, das três, perspectivas propostas por Martin (1992), ou seja, a diferenciação e a fragmentação, uma vez que a representação de pertença grupal, vivificada nesta dissertação, é permeada de contradições e ambigüidades.

Na visão de Martin (1992), pela perspectiva da diferenciação, a organização não possui uma única e dominante cultura, e a cultura passa a ser observada pelas divergências existentes dentro dos diversos grupos da organização, neste sentido, nota-se de forma clara, que os maquinistas da EFVM entendem-se como uma “classe diferenciada”, gozando de regalias, dentro do âmbito da estrada de ferro e, na busca pela manutenção de suas conquistas, este grupo entende-se como um “grupinho fechado”, um “círculo restrito”, “uma família” e até mesmo uma “classe de privilegiados”, criando assim “ilhas de prosperidade” dentro da Estrada de Ferro Vitória a Minas.

Motta e Vasconcelos (2002) entendem ser este um fato normal, uma vez que as organizações podem ser entendidas como minissociedades, com diversos subgrupos, que busariam manter as peculiaridades de suas subculturas (VERGARA; FERREIRA, 2004), de forma a garantir as características e as peculiaridades deste sistema cultural, o que Bauer (1995) definiu como características de um “sistema cultural imunizante”.

No entanto, o grupo analisado, apresentou compartilhamentos diferenciados de alguns elementos de representação que, em alguns casos, envolvem ambigüidades, indicando a fragmentação dentro do grupo. Fragmentações tais quais: “maquinista antigo” versus “maquinista novo”; “maquinista experiente” versus “maquinista aprendiz”; “maquinistas de manobra” versus “maquinistas do trecho”; “maquinista de verdade” versus “os outros maquinistas”; indicam a existência de fissuras dentro do que, até então poderia ser entendido como um grupo homogêneo.

Estas fissuras iriam desde a percepção de valor da EFVM, da sua importância, da representatividade do grupo, até a existência de castas dentro da própria categoria.

Desta forma, nota-se que, os valores culturais compartilhados pelo grupo são compartilhados de forma temporária e transitória, criando focos de afinidade de curta duração, permitindo que consenso e ambigüidades coabitem um mesmo universo cultural. Estes fatos viriam a desvendar as ambigüidades na percepção de poder dos indivíduos, perante o grupo, gerando alianças e consensos transitórios, somente em torno de objetivos específicos.

Nota-se que, por sua dinâmica, a cultura desta organização, deve ser analisada como um sistema de símbolos e significados compartilhados, onde as representações simbólicas precisam ser lidas, interpretadas e decifradas, para serem compreendidas, ou seja, a organização deve ser entendida como sendo uma cultura, em constante transformação, onde a estrutura age sobre os atores, mas também os atores agem sobre a estrutura, num *continuum* interminável (SMIRCICH, 1983) de construção, desconstrução e reconstrução da realidade (BERGER; LUCKMAN, 1985).

Este fato faz com que nos aproximemos da proposta inicial desta pesquisa, de interpretação do termo cultura, onde a mesma deve ser entendida como um

conjunto complexo e multidimensional, que implica na interdependência entre história, estrutura social, condições de vida e subjetividade humana; que pode se apresentar como uma cultura de oposição ou clivagem; organizada, sustentada e mantida por elementos simbólicos compartilhados pelo grupo (DUPUIS, 1996; AKTOUF, 1994).

As preocupações com a historicidade, com o simbolismo, com o aspecto temporal, com as relações socioeconômicas, de conflito e de poder, evidenciam-se nessas afirmações, que constituem a linha central do entendimento de cultura adotado nesta dissertação.

A complexidade dessas linhas centrais leva a se acreditar que é necessário um rigor epistemológico, no qual pesquisadores não simplifiquem o termo cultura, a ponto de aplicá-lo de forma superficial, como algo extremamente dinâmico e intencional, prática que tem sido comum e que dificulta a compreensão dos trabalhos, principalmente no tocante às metodologias e aos objetivos intencionados pelos pesquisadores/consultores (SILVA, 2003).

Ao representar simbolicamente a EFVM com o sentido de “poder”, duas perspectivas distintas puderam ser percebidas, a perspectiva do “poder sobre o trabalho” e a perspectiva da representação simbólica de “poder da própria ferrovia”.

Na primeira das perspectivas, a prescrição do trabalho toma lugar de destaque na formação das representações dos atores entrevistados. Na ótica dos atores, a possibilidade de o trabalhador interferir e mudar prescrições que definem normas no nível da tarefa a ser por ele executada (SATO, 1995), permite-lhes certa autonomia sobre o trabalho, dando ares de “liberdade” ao cotidiano laboral dos sujeitos de pesquisa. Nota-se, no entanto, que este elemento de significação, este “poder sobre o trabalho” não é compartilhado por todos, principalmente pelos que tem menos tempo de trabalho junto a ferrovia, o que pode ser explicado, segundo Sato (1995, p. 197), como sendo uma falta de familiaridade com o trabalho, aonde a familiaridade viria a ser um processo de aproximação gradativa do trabalho,

possibilitada mediante a construção de um conhecimento técnico específico dos próprios trabalhadores.

Este fato demonstra a necessidade, premente de técnicas de gestão que contemplem, dentro dos limites estabelecidos pelo domínio técnico/científico, a criatividade e a intervenção do homem sobre suas práticas laborais, com vistas a minorar os aspectos negativos da mecanização do trabalho, sobre os indivíduos que a ele se submetem.

Isto se faz necessário, pois, segundo Dejour (1999, p. 34-35), “o reconhecimento do trabalho, ou mesmo da obra, pode, depois, ser conduzido pelo sujeito ao plano da construção de sua identidade [...]. O que seria traduzido efetivamente por um sentimento de alívio, de prazer, às vezes de leveza d'alma ou até elevação”. O trabalho se inscreveria, assim, na dinâmica da realização do ego.

Isto demonstra que o simbólico não está à parte das organizações, mas faz parte delas, estruturando visões sobre elas e sobre as relações entre os indivíduos e a organização, e entre o indivíduo e o trabalho (SATO, 1995).

Desta forma, evidencia-se, assim, a necessidade da participação do “simbólico” na construção e adoção das práticas no trabalho. Em termos operacionais, isto implica que as proposições acerca do trabalho, requerem a disposição de uma análise participativa, onde o desencadeamento de processos de negociação pautem a relação trabalhador / trabalho – indivíduo / organização, criando um espaço de convivência, onde o contexto seja flexível, e permeado pelas representações simbólicas dos seus membros, oriundas das relações sociais cotidianas do grupo.

Novamente, surge a necessidade de que os gestores entendam a gestão como um processo de prática social constante, onde as singularidades próprias dos

seres humanos, e as questões subjetivas relativas a esta singularidade, sejam respeitadas.

O segundo elemento das representações de poder da ferrovia refere-se às representações emanadas da “grandiosidade” da ferrovia. Esta representação não pode ser desvinculada de alguns dados técnicos auferidos durante a pesquisa. Dentre outras coisas, segundo a ANTF – Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários (2006) a EFVM é detentora dos seguintes números e marcas:

- Desenvolveu e colocou em operação o maior “trem” do mundo - onde três locomotivas tracionam trezentos e sessenta vagões carregados de minério;
- A Ferrovia conta com 905 km de extensão de linha, sendo 594 km em linha dupla, correspondendo a 3,1% da malha ferroviária brasileira;
- Dispõe de 15.376 vagões e 207 locomotivas;
- Transporta atualmente, cerca de 110 milhões de toneladas por ano, das quais 80% são minério de ferro e 20% corresponde a mais de 60 diferentes tipos de produtos;
- A ferrovia tem cerca de trezentos clientes, de grande porte;
- A Vitória a Minas é a maior em densidade de tráfego e apresenta alguns dos melhores índices de produtividade, resultado da segurança e eficiência que a colocam entre as principais ferrovias do mundo.

Mas também, esta representação de poder, não pode ser desvinculada dos fatores históricos relacionados a história de vida desta ferrovia, conforme citado anteriormente. Uma vez que, ao longo dos seus mais de cem anos de existência, desde o momento de sua idealização, até os dias atuais, a EFVM traduziu-se como fonte de desenvolvimento para as populações do em torno da ferrovia, gerando os mais diversos tipos de significação, para aqueles que com ela convivem.

Nota-se, na prática, que ao se “integrar” a ferrovia, os indivíduos que nela trabalham trazem para si parte das representações que dela emanam. Na visão de Goffman (1975, p. 25),

Quando um indivíduo desempenha um papel, implicitamente solicita de seus observadores que levem a sério a impressão sustentada perante eles. Pede-lhes para acreditarem que o personagem que vêem no momento possui atributos que aparenta possuir, que o papel que representa terá as conseqüências implicitamente pretendidas por ele e que, de um modo geral as coisas são o que parecem ser.

Isto demonstra a influência que o “cenário”, no qual o ator atua, pode trazer para o ator. Permitindo que o mesmo se aproprie dos significados do objeto, construindo uma “fachada” com a qual o ator se identifica e com o qual quer ser relacionado. Desta forma as representações de poder emanadas pela ferrovia, em certa medida, podem ser entendidas como representação de poder também para dos seus maquinistas. Este estado temporário no qual o ator se encontra pode ser chamado de “aparência”, onde todos os estímulos estão voltados para revelar o *status* social do ator.

A representação de “*status*”, que aparece como a quarta representação identificada nesta pesquisa, esta intimamente ligada a representação de poder, uma vez que ambas corroboram para a manutenção da “aparência” do ator.

Nota-se que os atores representam o *status* em dois momentos diferentes, relacionados a dois objetos distintos - a EFVM e a CVRD.

Em um primeiro momento, quando relacionados à EFVM, o grupo de entrevistados coloca-se em uma posição nitidamente de destaque, onde sua importância é percebida e reconhecida pela comunidade que compartilha deste ambiente - conforme se pode observar no capítulo anterior. No entanto, quando relacionadas ao meio externo à organização, esta percepção, começa a perder força, dando lugar a novas formas de se “referenciar” a posição dos indivíduos no grupo.

De forma sutil, os entrevistados migram para outro “grupo de referência” quando analisam a sua imagem junto a comunidade externa. Isto pode ser percebido quando os atores sociais sugerem não mais pertencer a “classe dos maquinistas” passando a se auto-identificar com a classe dos “trabalhadores da Vale”.

Esta mudança na percepção dos atores, com relação a sua filiação grupal, demonstra a necessidade de adaptação dos indivíduos a novos grupos sociais, de maior representatividade, com vistas a manter o seu *status quo*.

Segundo Goffman (1975), se alterarmos o nosso ponto de referência por um momento e nos voltarmos de uma determinada representação para os indivíduos que a apresentam, podemos considerar um fato interessante sobre as diferentes práticas, para cuja execução qualquer grupo ou classe de indivíduos contribui. “Quando se examina um grupo ou classe, vê-se que seus membros tendem a empenhar-se primordialmente em certas práticas, enfatizando menos as outras que executam” (GOFFMAN, 1975, p. 39). Assim um profissional pode concordar em exercer um papel muito modesto na rua, numa loja ou numa casa, mas na esfera social que abrange o seu local de trabalho, preocupar-se-á muito em dar demonstrações de eficiência, ou vice-versa.

Desta forma, ao mobilizar seu comportamento para fazer uma demonstração, o ator não estará tão preocupado com o curso completo das diferentes práticas que executa, mas apenas com aquelas que garantirão a sua reputação e o seu *status* no momento e no grupo de referência ao qual esta se referindo.

Esta mobilidade social, que presenciamos na fala dos autores, garante que, apesar de haver uma estratificação social pré-definida na maior parte das sociedades e nos subgrupos que a compõe, o indivíduo possa se movimentar, de forma subjetiva, dentro destes grupos, garantindo assim o reconhecimento pretendido junto à comunidade.

Sendo assim, pode-se entender que uma posição social não pode ser enxergada como algo material, que é possuída e em seguida exibida, mas sim um modelo de conduta apropriada, coerente, adequada e bem articulada, que os membros de uma determinada sociedade representam, de forma consciente ou não.

Sob esta ótica, pode-se inferir que os indivíduos do grupo estudado, em determinados momentos, “refugia-se” junto ao grupo de maior representatividade, incorporando temporariamente suas características culturais, fazendo valer a sua maior visibilidade. Este fato demonstra a presença da última das três perspectivas proposta por Martin (1992), a perspectiva da integração.

Pode-se citar este fato, pois, ao demonstrar a necessidade de aproximação ao grupo dominante, os indivíduos demonstram a necessidade de manter o consenso e garantir o compartilhamento dos “valores organizacionais maiores” mantendo, assim, a coesão organizacional, em torno de um conjunto de valores compartilhados por todos (MARTIN; FROST, 2001).

O surgimento, mesmo que de forma subliminar, desta última perspectiva, demonstra a necessidade de uma abordagem pluridimensional dos estudos acerca da cultura, que fuja da ortodoxia paradigmática.

Sendo assim, uma organização pode ser considerada como um agrupamento cultural, permeada por diversos atores sociais, permitindo uma ponte entre os níveis micro e macroestrutural, entre a sociedade e a organização, entre a organização e o indivíduo, e entre o indivíduo e a sociedade (SMIRCICH, 1983).

Sob esta ótica, apenas uma das dimensões propostas por Martin (1992) não seria suficiente para a compreensão de todos os aspectos acerca dos espaços organizacionais e das representações que dali emanam, o que demonstraria, mais uma vez a complexidade dos estudos acerca da cultura e do simbolismo organizacional.

A última das representações simbólicas identificadas neste estudo é aquela em que os atores sociais representam a EFVM como um “trampolim”. Esta representação, conforme citada no capítulo anterior, esta pautada em três elementos centrais, “o salário ou remuneração”, “o modelo de gestão da empresa” e “as alterações do mercado”, e é peculiar a um dado grupo da organização - os maquinistas com menos de oito anos de emprego na EFVM.

Nota-se que esta representação esta “ancorada” em um fato histórico, relativamente recente, a privatização da CVRD. No entanto, o fato histórico em si, não pode ser entendido como motivador destas rupturas, mas sim, os meios usados para se levar a cabo este processo de privatização, ou mesmo, os efeitos oriundos da utilização destes meios.

Como não se pode desatrelar o fenômeno da remuneração do modelo de gestão utilizado pela empresa, optou-se aqui por tratar destes dois elementos ao mesmo tempo, devido a sua proximidade e convergência.

Ao alicerçar seus objetivos no trinômio produtividade, qualidade e lucro, as organizações tem buscado, através do seu processo de captação de mão de obra, aliciar indivíduos que estejam dispostos a servir de instrumento para o alcance dos seus objetivos organizacionais. Neste caso, as questões relativas ao trabalho são particularmente interessantes para esta reflexão, uma vez que os ideais do trabalhador sempre pronto, disponível, capaz de dar conta de todas as demandas do sistema produtivo, com baixa irritabilidade, alto grau de sociabilidade, identificado com a empresa e dotado de alta resistência ao estresse, são condições essenciais para a aceitação dos mesmos no mundo organizacional .

Como, de forma geral, os salários estão diretamente atrelados à lucratividade da empresa, mais especificamente pela ótica da redução de custos, percebe-se que os ajustes processados pela nova administração – pós privatização, não atingiu o

limite percebido por alguns sujeitos de pesquisa, como “um bom salário”, o que desencadeou um princípio de ruptura entre a expectativa dos funcionários e os objetivos organizacionais.

Este fato toma corpo ao se aliar à percepção de baixos salários à convivência de dois subgrupos que se enquadram em na mesma categoria, porém que fazem jus a remunerações diferentes, gerando o que pode ser entendido como um processo de “discriminação interna”, uma vez que a imagem do “maquinista velho” esta associada a bons salários, e a imagem do “maquinista novo” esta associada a condição de “morte dos salários”.

Nota-se, assim, que não foram observadas as singularidades e individualidades existentes neste processo, assim como, as conseqüências da busca pelo alto desempenho organizacional, principalmente, no que se refere aos efeitos gerados sobre os indivíduos desta organização.

Neste aspecto, Chanlat (2000, p. 68) cita que,

Nas ciências sociais contemporâneas, observa-se nos últimos anos o retorno do ator e do sujeito. Mas, até o presente, esse movimento não tocou o mundo da gestão de forma marginal. Absorvido entre a noção econômica do agente e a realidade das estruturas, da tecnologia e do ambiente próximo, o mundo da gestão deixou pouco lugar para estas duas noções essenciais. Quando por acaso ela lhe concede espaço, fala mais de ação que de subjetividade, restrita ao quadro dirigente na maioria das vezes. É importante lembrar aqui que toda pessoa é um ator social e que na realidade das organizações se produz, se reproduz e se transforma por meio da interação dos diferentes grupos e indivíduos que a compõe, compreendendo também aqueles que estão no nível inferior da hierarquia.

Este fato pode ser notado, quando ao analisar o conteúdo da fala dos atores percebe-se, de forma recorrente, termos tais quais: o “esquecimento do homem”, “a morte do romantismo” ou até mesmo, a “morte do homem”.

Para Castel (apud SIBILIA, 2003, p.196), tais práticas estão amparadas em um objetivo comum: a proposta de um novo modelo de humanidade, desprovido das profundezas do inconsciente, do compromisso social e do peso da história. Segundo o autor, esta mutação envolve um decidido apego aos valores associados ao mercado, como rentabilidade, eficiência e performance, no intuito de proporcionar soluções técnicas a todos os problemas (sejam eles da alma, do corpo ou da sociedade) na busca pragmática de resultados rápidos, tangíveis e mensuráveis. O que viria a ser a disseminação da lógica funcionalista da empresa, por todo o corpo social da mesma.

A inobservância de preceitos básicos da gestão como prática social - onde as individualidades não foram respeitadas, aliadas as alterações recentes no mercado ao qual a EFVM esta inserida - o que proporciona um “mar de novas oportunidades”, deu espaço para o surgimento desta nova representação, onde a EFVM é enxergada como um instrumento transitório, na busca por uma condição social superior, ou seja, um “trampolim” ou “ponto de passagem”, em uma caminhada na busca pela satisfação profissional e pessoal.

Esta tendência à evasão dos quadros da EFVM, diagnosticada na pesquisa, denota uma urgência na análise de novas formas de gestão e análise interna daquela organização, que sejam pautadas no respeito às subjetividades humanas.

A ruptura diagnosticada dentro da classe dos maquinistas pode, em certa monta, significar um sentimento, ou uma representação compartilhada, por outros indivíduos que hoje fazem parte do corpo de funcionários da ferrovia, uma vez que as condições aqui levantadas são gerais, enquanto fenômeno, nos diversos segmentos da empresa estudada (apesar deste *lócus* não fazer parte da delimitação desta pesquisa).

Por seu caráter instrumentalista, utilitarista e funcional, os novos modelos de gestão baseados na manutenção de uma cultura forte e manipuladora, regida

única e exclusivamente pela lógica de mercado, geram esta condição de tensão interna nos subgrupos da organização, ao deixar em segundo plano os anseios pessoais dos membros de sua comunidade.

Desta forma sugere-se um repensar nas práticas de gestão da organização estudada, que respeite a heterogeneidade e a complexidade, oriunda das práticas sociais dos atores.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta original desta dissertação “Representações sociais de uma ferrovia - um estudo de caso sobre os maquinistas da Estrada de Ferro Vitória a Minas” é descrever e analisar as representações simbólicas de uma organização com fortes características regionalistas e de grande representatividade histórica e cultural na região sudeste, pela ótica de uma de suas classes de trabalhadores, a classe dos maquinistas.

A elaboração de uma proposta que permitisse atingir os objetivos desta pesquisa não foi uma tarefa fácil, uma vez que, ao buscar a interdisciplinaridade, mediante a aproximação dos estudos administrativos com a teoria das representações sociais, diversas áreas afins à administração foram solicitadas – psicologia-social, antropologia e sociologia, de forma que um amplo referencial teórico precisou ser adotado e estudado, para garantir as singularidades da pesquisa empírica.

A teoria das representações sociais, proposta por Moscovici, demonstrou, mais uma vez, tratar-se de uma ferramenta imprescindível aos estudos organizacionais, ao permitir o “aflorar” das questões subjetivas que permeiam a vida de uma determinada comunidade, neste caso, os maquinistas da EFVM. A discussão sobre a dimensão social das representações mostrou, assim, que estas não se limitam a um processo de natureza individual, psicológica, mas que se desdobram, pela apropriação pessoal da realidade, dos objetos, pelo fato de se constituírem num processo inscrito num contexto social onde há a comunicação e o compartilhar de experiências pessoais com outros indivíduos em suas práticas sociais.

Ao analisar as representações sociais da EFVM, pela ótica de seus maquinistas, pôde-se perceber que, além do prescrito, do observável a “primeira vista” ou mesmo das “aparências”, existem significações e representações simbólicas

acerca da ferrovia, que influenciam, de forma determinante, a percepção dos funcionários com relação à organização. O que demonstra a necessidade, urgente, de técnicas de gestão e análise da cultura e do simbolismo organizacionais que contemplem a diversidade, a complexidade, a pluralidade e a subjetividade que é própria dos indivíduos que estão compartilhando do ambiente organizacional.

Desta forma, ao finalizar esta dissertação, alguns pontos identificados devem ser colocados, aqui, em posição de destaque:

A premência de que a prática da gestão seja entendida enquanto prática social, longe do tratamento ortodoxo dos modelos de gestão existentes, que fazem com que, estes modelos, transformem-se unicamente em mecanismos de controle, dotados de imperativos técnicos, políticos ou ideológicos inquestionáveis, aos quais todos os aspectos de interação social tenham que submeter-se de forma irreversível. A gestão, sob esse prisma, deve ser observada tanto pelas dimensões técnicas, políticas e ideológicas do processo de gestão, quanto pelas dimensões relacionadas aos valores culturais organizacionais (valores, histórias organizacionais com significados subjacentes, mitos, ritos e rituais), aos relacionamentos emocionais, e as próprias representações simbólicas que emergem da prática social dos atores. Sugere-se, para tanto, a utilização da concepção praxeológica proposta por Reed (1997), como mecanismo de fundamental importância para a análise dos estudos organizacionais que busquem a compreensão das práticas de gestão e de sua influência sobre os indivíduos que se submetem a estas práticas. Sob esta ótica, os gestores têm a necessidade de lidar com as subjetividades humanas, que são inerentes ao indivíduo em seu processo de crescimento e interação com o mundo, como um ser complexo e heterogêneo.

A necessidade de que se fique atento às complexidades organizacionais, durante os processos de mudança organizacional, que lidem com elementos das culturas

na organização, onde o respeito à complexidade envolvida durante o processo não deve ser ignorada, sob pena de perder o potencial explicativo necessário para a compreensão, mesmo parcial, de fenômenos organizacionais.

É importante destacar, ainda, que a identificação de heterogeneidades, dentro das organizações estudadas, não garante maior controle das realidades organizacionais, mas a convivência com o reconhecimento das diferenças e a busca por mediá-las pode levar a um processo no qual é dada importância à autonomia dos atores, bem como às diversas formas de interações sociais que fogem do controle organizacional. Entende-se assim a necessidade de interpretar as organizações como sendo uma cultura, em constante transformação pela ação dos membros das organizações, que constroem e são moldados através da prática social dos atores e das representações sociais que delas emanam.

O que, para Moreira (2005), não se trata de retomar as características antropológicas ou mesmo psicológicas de toda experiência humana, mas de mostrar como toda experiência do mundo como experiência social, como experiência de uma prática social, abre-se dialeticamente ao tempo e ao espaço como substância e significação de mundo. Daí a importância dessas dimensões como aspectos estruturantes fundamentais de toda experiência humana. É a partir delas que toda realidade social se ordena e se organiza. e é deste momento, onde estas dimensões são apreendidas, no âmbito das representações sociais, que elas têm um impacto real sobre as relações e as práticas.

Por fim, fica a sugestão para o desenvolvimento de novos estudos que possibilitem a ampliação da compreensão sobre como a questão da cultura nas organizações, das representações simbólicas de seus atores, e da relação entre estas representações e as práticas identificadas no cotidiano laboral destes mesmos atores.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

ABRIC, J. C. O estudo experimental das representações sociais. In: JODELET, D. (Org.). **As representações sociais**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

AFFONSO, J. **Vitória – Minas e sua formação: 1901 – 1967**. São Paulo: Rideel, 1967.

AIRES, D. S. C.. **Representação social da AIDS entre médicos de Vitória/ES**. 1974. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Humanas e Naturais, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 1974.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo, Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.

ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **Making sense of management: a critical introduction**. London: Sage, 1996.

ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. V. 1. p. 227 – 266.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS TRANSPORTADORES FERROVIÁRIOS. **A EFVM**. Disponível em <http://www.antf.org.br/2/efvm.htm>, acesso em 10/05/2005. 15 de setembro /1999.

ARARIPE, A. **História da Estrada de Ferro Vitória a Minas: 1904 – 1954**. Rio de Janeiro: Coleção Rio Doce, 1954.

AUGRAS, M. **A dimensão simbólica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.

BARBOSA, L. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

BARBOSA, L. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n.4, p. 6-19, Out./Nov./Dez. 1996.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARNARD, C. **The functions of executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BAUER, M. A popularização da ciência como imunização cultural: a função de resistência das representações sociais. In: GUARESCHI, P. ; JOVCHELOVITCH, S. (Orgs.). **Textos em representações sociais**. Petrópolis, Vozes, 1995.

BAUMAN, Z. **O mal-estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

BAUMAN, Z. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BENEVIDES, M. V. M. **O Governo Kubitschek - 1956-1961: o desenvolvimento econômico e estabilidade política**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BERNI, D. A. (org.). **Técnicas de pesquisa em economia: transformando curiosidade em conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2002.

BOGDAN, R. C., BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto Codex: Porto, 1994.

BOUCHARD, S. Simplex símbolo: eficácia prática dos sistemas simbólicos da organização. In: CHANLAT, Jean François (org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 231-251.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil S.A., 1989.

BORGES, E. P. **Vale do Rio Doce: ontem e hoje**. Vitória: Fundação Cultural do Espírito Santo, 1996.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1977.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Londres: Heinemann, 1979.

CALDAS, M. P. Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do "estrangeiro". In: MOTTA, F. P.; Caldas, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas. 1997.

CAPPELLE, M. C. A.; CRAMER, L.; PAULA NETTO, A. A construção das representações sociais do masculino e do feminino em uma organização militar. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001. Campinas. **Anais eletrônicos...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

CARRIERI, A. de P.; LUZ, T. R. da. Paradigmas e metodologias: não existe pecado do lado de baixo do equador. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM ORG\ORG04.doc.

CASTELL, R. La gestión de los riesgos. In SIBILIA, P. **O homem pós-orgânico:** corpo, subjetividade e tecnologias digitais. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

CAVEDON, N. R. O método etnográfico em estudos sobre a cultura organizacional: implicações positivas e negativas. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999a. 1 CD-ROM.

CAVEDON, N. R. As representações sociais dos universitários sobre o trabalho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999. Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999b. 1 CD-ROM.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2000, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM. Org\ORG - 370.doc.

CAVEDON, N. R. Pode chegar freguês: a cultura organizacional do mercado público de porto alegre. In: UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA. **O&S:** organizações e sociedade. Salvador, v.29, n.30, jan./abr. 2004.

CHANLAT, J. F. **Ciências sociais e management:** reconciliando o econômico com o social. São Paulo: Atlas, 2000.

CHANLAT, J. F. O ser humano, um ser simbólico. In: CHANLAT, Jean François (org.). **O indivíduo nas organizações:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996a. v. 3, p. 227-229.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean François (org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996b. v. 1, p. 21-45.

CHIZZOTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

CLEGG, S. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean François (org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1, p. 47-66.

CLIFTON, J. A. **Introduction to cultural anthropology: essays in the scope and methods of the science of man**. Boston: Houghton Mifflin Company, 1968.

COELHO, E. J. J. ; SETTI, J. B. A E. F. **Vitória a Minas: e suas locomotivas desde 1904**. São Paulo: Hamburg Donnelley , 2000.

CONTRIOPOULOS, A. et al. **Saber preparar uma pesquisa: definição, estrutura e financiamento**. São Paulo – Rio de Janeiro: Hucitec – Abrasco, 1994.

CRAMER, L.; BRITO, M. J. de; CAPPELLE, M. C. A. As representações sociais das relações de gênero na educação superior: a inserção do feminino no universo masculino. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais eletrônicos...** Campinas: ANPAD, 2001.

CVRD. **50 anos de história**. Vitória: CVRD, 1992.

CVRD. **Histórias da Vale**. Vitória: CVRD, 2000.

CVRD. **O Vale do Rio Doce**. Vitória: CVRD, 2004.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

DEETZ, S. Disciplinary power in the modern corporation. In: ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. **Management studies**. Londres: Sage Publications, 1992. p. 21-45.

DEJOUR, C. Abanalização da injustiça social. Rio de Janeiro: fundação Getulio Vargas, 1999.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

DUARTE, S. V.; FURTADO, M. S. V. **Manual para elaboração de monografias e projetos de pesquisa**. 3 ed. Montes Claros: Unimontes, 2002.

DUPUIS, J. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 231-251.

ECO, H. **Como se faz uma tese**. 18 ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.

FARR, R. M. Representações sociais: a teoria e sua história. In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. (Orgs.). **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1995.

FEYERABEND, P. **Contra o método**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves Editora, 1977.

FIORIN, J. L. **Linguagem e ideologia**. 7 ed. São Paulo: Ática, 2003.

FISCHER, T; MCALLISTER, M. Nota técnica: jogando com cultura organizacional. In: CLEGG, S; HARDY, C; NORD, W (org.). In: **Handbook de estudos organizacionais**. CALDAS, M; FACHIN, R; FISCHER, T. (org. da edição brasileira). São Paulo: Atlas, 2001 vol. II.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FRANCISCO, J. M. S. D.; **Gestão e cultura: encontros e desencontros em negócios internacionais**. 2002. Dissertação (Mestrado) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2002.

FRACALOSSI, R. **A contribuição da Estrada de Ferro Vitória a Minas para a formação e desenvolvimento da cidade de João Neiva: 1905 / 1942**. 2001. Monografia – Centro de Graduação em ciências Econômicas, Centro Universitário de Vila Velha, Vila Velha, 2001.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991a.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **RAE - Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v. 31, n. 3, p. 73-82, Jul./Set. 1991b.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GARRIOCH, D. Insultos verbais na Paris do século XVIII. In: BURKE, P.; PORTER, R. **História social da linguagem**. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 1997.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1987.

GIRIN, J. A linguagem nas organizações: signos e símbolos. In: CHANLAT, Jean François (org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3, p. 23-66..

GODINHO, M. F. P. **Cultura organizacional e cultura local frente a frente: um estudo junto a organizações localizadas em Montes Claros, Minas Gerais**. 2000. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOFFMAN, E. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis:Vozes, 1975.

GOMES, A. M. A. **As representações sociais e estudo do fenômeno do campo religioso**. Revista Psyu, ano 5, 15a ed., Maio/2004. Artigo eletrônico. Disponível em <www.psyu.com.br> acesso em 20 de abril de 2005.

GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. Introdução. In: GUARESCHI, P. e JOVCHELOVITCH, S. (Orgs.). **Textos em representações sociais**. Petrópolis, Vozes, 1995.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1997.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values**. Beverly Hills; London: Sage, 1980.

JAKES, E. **The changing culture of a factory**. London: Tavistock, 1951.

JODELET, D. Representações sociais: um domínio em expansão. In: JODELET, D. (Org.). **As representações sociais**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2001.

JONES, M. O. **Studying organizational symbolism**. California: Sage publications, 1996.

JUNQUILHO, G. S. Gestão e Ação Gerencial nas Organizações Contemporâneas: para além do Folclore e o Fato. **Gestão & Produção**. São Carlos: v. 8, n. 3, p.304-318, 2001.

JUNQUILHO, G. S. Conduas gerenciais e suas raízes: uma proposta de análise à luz da Teoria da Estruturação. **RAC** – Revista de Administração Contemporânea, v. 7, Edição especial, p. 101-120, 2003.

KEESING, F. M. **Antropologia social**: a ciência dos costumes. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura,. 1961. v. 1.

LARAIA, R. de B. **Cultura**: um conceito antropológico. 17. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber**: manual da metodologia da pesquisa em ciências humanas. Porto Alegre: Artes Médicas Sul Ltda.; Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LANE, S. T. M. O individuo e as instituições. In: LANE, S. T. M.; GODO, W. (Orgs.). **Psicologia social**: o homem em desenvolvimento. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 78-99.

LEGG, K, **Human Resource Management** – Rhetorics and Realities, London: MacMillan, 1995.

LINSTED, S. A. GRAFTON-SMALL, R. Organizational bricolage. In: TURNE, B. A (Ed.). **Organizational symbolism**. New York: De Gruyter, 1990. p. 291-309.

LOPES, M. A. R. F. a Evolução das pesquisas de cultura organizacional à luz da realidade brasileira e moçambicana. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD-ROM RH\RH02.doc.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MACHADO FILHO, C. B. **Masculinidade**: representações sociais e práticas afetivas. 2003. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Humanas e Naturais, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2003.

MARTIN, J. **Cultures in organizations**: three perspectives. New York: Oxford University Press, 1992.

MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 219-251.

MARTIN, J. **Organizational Culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2002.

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: The Viking, 1960.

MEYERSON, D.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.

MINAYO, M. C. S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, P. A.; JOVCHELOVITCH, S. (Orgs.). **Textos em representações sociais**. Petrópolis: Vozes, 1995.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo / Rio de Janeiro: Hucitec / Abrasco, 1993.

MINTZBERG, H.; **The nature of managerial work**. New York: Harper Row, 1973.

MOREIRA, A. M. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MOREIRA, E. M. **Trabalho, Tempo, Espaço e Subjetividade**. Revista Política & trabalho, p. 93-120, disponível em <http://www.cchla.ufpb.br/ppgs/politica/15-moreira.html> acesso em 10/05/2005. 15 de setembro /1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G.; FROST, P. J.; PONDY, L. R. Organizational symbolism. In: PONDY, L. R.; FROST, P. J.; MORGAN, G.; DANDRIDGE, T. C. **Organizational symbolism**. Connecticut: Jai Press Inc., 1983.

MOSCOVICI, S. **A representação social da psicanálise**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

MOSCOVICI, S. Prefácio. In: GUARESCHI, P. e JOVCHELOVITCH, S. **Textos em representações sociais**. Petrópolis, Vozes, 1995.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais: investigações em psicologia social**. Petrópolis: Vozes, 2004.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

OUCHI, W. **Teoria Z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PASCALE, R. T.; ATHOS, A. G. **The art of japanese management**. London: Penguin Books, 1986.

PAGÈS, M. *et alli*. **L'emprise de l'organisation**. Paris: PUF, 1979.

PÉPIN, N. Cultura de empresa: nascimento, alcance e limites de um conceito. **Mosaico**: Revista de Ciências Sociais, Vitória, v. 1, n. 1, p. 267-293, 1998.

PERIM, P. C. **Os descaminhos da educação sexual**: um estudo a luz da teoria das representações sociais. 2000. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Humanas e Naturais, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2000.

PETERS, T. J.; WATERMAN Jr., R. H. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. 12. ed. São Paulo: Harbra, 1986.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quartely**, v. 24, n. 4, p. 570-581, dez. 1979.

REED, M. **Sociologia da gestão**. Oeiras: Celta, 1997.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. p. 61 – 98.

RIBEIRO, L. R. **Pequena contribuição à história da Estrada de Ferro Vitória a Minas**. Vitória: Artgraf, 1986.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

RODRIGUES, S. B. CARRIERI, A. P.; LUZ, T. R. Competição organizacional: bricolagem simbólica e seus significados para os gerentes. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). **Estudos organizacionais**: novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea luso-brasileira). São Paulo: Iglu, 2002.

ROSA, L. B. R. A. **Uma ferrovia em questão**: a Vitória a Minas, 1890 / 1940. Vitória: UFES, 1988.

SÁ, C. P. Representações sociais: o conceito e o estado atual da teoria. In: SPINK, M. T. P. (Org.). **O conhecimento do cotidiano**: as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 19 – 45.

SAMARA, B. S.; BARROS, J. C. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 2 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SATO, L. A representação social do trabalho penoso. In: SPINK, M. J. (Org.). **O conhecimento no cotidiano**: as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1995.

SCHEIN, E. **Organization cultures and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SELSNICK, P. **A liderança na administração**: uma interpretação sociológica. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1972.

SELLTIZ, C. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**: delineamentos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: EPU, 1987. 3 v.

SILVA, A. R. L. da. **Cultura em organizações**: um estudo de caso sobre o discurso corporativo. 2003. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2003.

SILVA, M. Z. **Espírito Santo**: interesses e poder. Vitória: FCAA /SPDC, 1995.

SILVA, M. Z. **A companhia Vale do Rio Doce no contexto do estado desenvolvimentista**. Tese (Doutorado) São Paulo: USP, 2001.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, Cornell University, v. 28, n. 3., 1983.

SMIRCICH, L.; CALAS, M. B. Organizational culture: a critical assessment. In: JABLIN, F. M. (Dir.). **Handbook of organizational communication**. Beverly Hills, CA: Sage, 1987. p. 228-263.

SOUZA FILHO, E. A. Análise de representações sociais. In: SPINK, M. T. P. (Org.). **O conhecimento do cotidiano**: as representações sociais na perspectiva da psicologia social. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 109-145.

SOUZA, L. Processos de categorização e identidade: solidariedade, exclusão e violência. In: SOUZA, L.; TRINDADE, Z. A. (Orgs.). **Violência e exclusão: convivendo com paradoxos**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

SPERBER, D. **O simbolismo em geral**. São Paulo: Cultrix, 1978.

SPINK, M. J. O estudo empírico das representações sociais. In: SPINK, M. J. **O conhecimento do cotidiano: as representações sociais na perspectiva da psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 4a ed. São Paulo: Atlas, 1969.

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

TRIVIÑÓS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

TROMPENAARS, F. **Nas ondas da cultura**. São Paulo: Educator, 1994.

TURNER, B. R. Introduction. In : TURNER, B. R. (ed). **Organizational symbolism**. New York: de Gruyter, 1990.

VALA, J. A análise de conteúdo. In: SANTO, S; PINTO, J. M. **Metodologia das ciências sócias**. Porto: Afrontamento, 1986.

VASCONCELLOS, J. G. **A invenção do coronel: ensaio sobre as raízes do imaginário político brasileiro**. Vitória: Edufes, 1995.

VASCONCELLOS, J. G.; PANDOLFI, R. **Elites e gestão do desenvolvimento: Uma reflexão sobre o caso do Espírito Santo**. Vitória: UFES, 2002.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VERGARA, S. C.; FERREIRA, V. C. P. A representação social de ONG's de formadores de opinião do município do Rio de Janeiro. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. [**Anais eletrônicos...**] Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

VERGARA, S. C. Paradigmas sociológicos e análise organizacional, segundo Burrell e Morgan. **Documento de trabalho n. 74** – Departamento de administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, março de 1991.

VOLPATO, S. M. B. **Natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária**. 2002. 225f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

WAGNER, W. Descrição, explicação e método na pesquisa das representações sociais. In: GUARESCHI, P. e JOVCHELOVITCH, S. (Orgs.). **Textos em representações sociais**. Petrópolis, Vozes, 1995.

WAIANDT, C. **Do “pai ao irmão” – Representações familiares em transição: a experiência de uma empresa capixaba de refrigerantes**. 2005. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTA



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas
Programa de Pós - Graduação em Administração
Mestrado em Administração

PLANO DE ENTREVISTA COM GERENTES

- Destacar o sigilo das informações e da identidade do entrevistado.
 - Explicar para o entrevistado que o objetivo da pesquisa é entender as representações sociais que emergem das práticas sociais da categoria dos maquinistas.
1. Qual o seu nome, idade, escolaridade e tempo de trabalho na EFVM?
 2. Fale-me um pouco sobre a sua infância.
 3. Como era constituída sua família?
 4. Fale-me um pouco sobre seus pais.
 5. Como você definiria a situação socioeconômica de sua família em sua infância?
 6. Como se deu a sua formação educacional?
 7. Você, quando criança, já conhecia a EFVM?
 8. Você conhecia alguma coisa sobre a história da EFVM, ou histórias sobre a mesma?
 9. Fale-me sobre o seu primeiro contato com a EFVM.
 10. Como você se sentiu naquele momento?
 11. Você tinha algum parente, ou pessoa do seu meio de relações, ligado a ferrovia?
 12. O que a ferrovia significava para você àquela época?
 13. Fale-me um pouco sobre a sua aproximação da sua futura carreira, como se deu esta aproximação?
 14. Como se deu a sua entrada na EFVM?

15. Fale-me sobre a reação da sua família, e dos seus amigos, ao saber de sua entrada na EFVM.
16. Como você via a profissão de maquinista naquela época?
17. O que mais lhe chamava atenção na carreira de maquinista?
18. Fale-me um pouco sobre a sua profissão.
19. Fale-me um pouco sobre a “categoria” dos maquinistas.
20. Como você vê os seus colegas de trabalho?
21. Como você define a relação entre os membros desta categoria?
22. O que é “ser maquinista” para você, o que representa isso na sua vida?
23. Como você enxerga a importância da EFVM junto ao panorama nacional?
24. O que representa para você ser funcionário da EFVM?
25. Você tem alguma história interessante para contar sobre a EFVM? Cite-a, por favor.
26. Comente sobre um episódio que tenha marcado a sua carreira na EFVM.
27. Quais as principais marcas deste episódio?
28. Em sua opinião, a história da EFVM influenciou de alguma forma nas suas decisões sobre carreira?
29. Qual o significado da ferrovia para você?
30. A sua percepção da EFVM mudou muito ao longo de sua carreira?
31. [Caso a resposta seja afirmativa] Quais foram os fatos determinantes para esta mudança?
32. Quais os pontos positivos e os pontos negativos de sua escolha profissional?
33. Como você vê, hoje, a profissão de maquinista?
34. Se você pudesse definir, em palavras isoladas, quais seriam os termos que melhor definiriam a ferrovia para você?
35. E a sua profissão, em palavras isoladas, como você definiria?
36. Fazendo um balanço de perdas e ganhos, hoje, você passaria por tudo de novo?
37. Por fim, existe mais alguma coisa sobre a EFVM, sobre sua profissão ou sobre você que você gostaria de comentar?

