

## FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA

### APRESENTAÇÃO

*Por:*

Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Universidade Presbiteriana Mackenzie

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos, FGV-EAESP

Flávio Carvalho de Vasconcelos, FGV-EAESP

André Ofenhejm Mascarenhas, FGV-EAESP

### Editores convidados

*RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 4, jan./jun. 2006

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=4262&Secao=Fórum&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>

---

©Copyright, 2006, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: [raeredacao@fgvsp.br](mailto:raeredacao@fgvsp.br).

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).



## FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA

As organizações vivem atualmente uma época de dualidades. Isso por conta da transição do modelo industrial para o pós-industrial, que está redefinindo os papéis sociais e a política de gestão de pessoas nas organizações (Alter, 1990; Castells, 1999; De Masi, 1999; Sainsaulieu, 1977; 1983). Um dos pressupostos dessas análises é que organizações “controladoras” (Senge, 1990; Argyris, 1992) tenderiam a se transformar em organizações “em aprendizagem” (*learning organizations*) para se adaptarem à sociedade pós-industrial. Novas formas organizacionais são propostas, como as adocracias ou organizações inovadoras (Mintzberg, 2000), ou, ainda, as organizações interativas (Heckscher, 1994; Heckscher *et al.*, 2003).

Porém, muitas dessas mudanças se refletem nos modelos oficiais professados, mas não são implementadas na prática. A corrente neo-institucionalista mostra que frequentemente as organizações incorporam estruturas e ferramentas não apenas porque sejam mais eficientes, mas também porque foram institucionalizadas em seu setor como sendo “as melhores”, e a sua adoção passa a ser fonte de legitimidade e recursos no meio (Meyer e Rowan, 1991; Fonseca e Machado-da-Silva, 2001; Vasconcelos e Vasconcelos, 2001).

Meyer e Rowan mostram que, na verdade, a obediência estrita às normas é uma ficção. Na prática, existe o fenômeno do *decoupling*, ou seja, a separação entre as normas e a prática administrativa. Os indivíduos encontram espaços de ajuste à regra, seguindo-a apenas parcialmente. Muitos procedimentos são ritualizados e cerimonializados, possuindo a sua função social na organização, mas não são seguidos ao pé da letra (Meyer e Rowan, 1991).

Assim, vários indivíduos se sentem cobrados de acordo com os novos padrões propostos – como a participação, iniciativa e inovação –, quando na realidade não recebem treinamento nem condições para desenvolver novas competências e mostrar-se à altura dessas novas exigências de desempenho. Essa distância entre o que lhes é exigido e as suas reais condições de trabalho aumentam o medo e o estresse nas organizações (Lewis, 2000; Eisenhardt, 2000; Faria e Meneguetti, 2001).

Nesse quadro de contradições atuais ressentidas pelos indivíduos em organizações, um conceito que parece explicar de modo satisfatório esses fenômenos é o de *paradoxo*, que volta a ser aplicado aos estudos organizacionais. Mas o que seriam paradoxos?

Segundo Lewis (2000), a fim de atribuir sentido aos sistemas contraditórios e ambíguos nos quais estão inseridos e poder compreendê-los, os indivíduos têm a tendência de polarizar suas percepções em torno de elementos opostos. Conseqüentemente, começam a agir em função dessa percepção polarizada, que corresponde à sua representação subjetiva da realidade. Os problemas organizacionais e as interações sociais passam a ser descritos, pelos indivíduos e grupos, como variações de duas dimensões opostas que os confundem e incomodam, gerando dissonância cognitiva, ou conflito de crenças e percepções (Festinger, 1957; Bartunek, 1988; Vasconcelos *et al.*, 2004).

Em resumo, um paradoxo é a representação da experiência, dos sentimentos, crenças e interações por meio de dois estados aparentemente inconsistentes, duas realidades opostas e aparentemente irreconciliáveis, como “autonomia e conformidade”, “novo e velho”, “aprendizagem e mecanização do trabalho”, “liberdade e vigilância” (Eisenhardt, 2000). A própria organização é representada, pelos diversos grupos que a compõem, de forma ambígua e dual.

Em se tratando de pesquisa, Teunissen (1996), em seu artigo “Paradoxes in social science and research”, foi um dos pioneiros ao se referir ao tema dos paradoxos, e aos paradigmas de análise e pesquisa ligados a esse tema. Uma extensiva revisão da literatura realizada no Brasil, baseada em uma análise da literatura brasileira e estrangeira sobre o tema paradoxos organizacionais (Vasconcelos, 2004), mostrou que as principais correntes de pesquisa sobre o tema são:

- estudos baseados na crítica à burocracia e no controle burocrático: fundamentados nos trabalhos clássicos de Merton e Selznick sobre paradoxos organizacionais, vários autores atuais retomam os trabalhos clássicos, revendo-os e atualizando-os;
- estudos baseados no paradigma psicodinâmico: fundamentados nos trabalhos clássicos do Tavistock Institute, de Londres, nos anos 1950 (autores como Melanie Klein, Elliot Jacques e Bion), vários estudos atuais trabalham o conceito de paradoxos associados a esta linha de análise;
- estudos baseados na sociologia interpretativa e no interacionismo simbólico: vários trabalhos retomam a fenomenologia e os clássicos de Berger e Luckmann, e Goffman, para estudar temas como identidade, mudança, comunicação e análise do discurso, e papéis, associando-os ao tema paradoxos.

Esse trabalho de revisão bibliográfica mostrou que Merton, pertencendo à primeira corrente de crítica à burocracia, foi um dos primeiros autores a tratar do tema paradoxos organizacionais ao criticar a chamada ilusão de controle por parte dos gerentes e burocratas, e mostrando que esse controle não é possível, pois sempre existem disfunções. Ele descreve, assim, os problemas da personalidade burocrática: o excessivo apego às regras, e a busca de uma excessiva coerência e uma harmonia

Reynaldo Cavalheiro Marcondes - Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - Flávio Carvalho de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas  
organizacional que não são possíveis. O autor alega que a contradição e o conflito são partes integrantes das organizações. Dessa forma, Merton (1936) afirma, em seu texto “The unanticipated consequences of purposive social action”, que toda ação social produz um paradoxo básico, tendo conseqüências contraditórias. Porque, para cada efeito desejado de uma ação, existe uma série de efeitos secundários, não desejados nem previstos, que se contrapõem aos efeitos buscados pelos indivíduos ao agir. Assim, para cada efeito “positivo” (*intended consequence*), existe um efeito que contraria as expectativas dos gerentes e administradores (*unintended consequence*). A existência dessas contradições inerentes à ação social provoca, nas organizações, tensões que conduzem a fenômenos como a resistência organizacional e a emergência de conflitos (Merton, 1957).

Mckinley e Scherer (2000) atualizam essa perspectiva para as organizações de hoje, analisando especialmente os processos de mudança e reestruturação organizacionais. Jafee (1999) também atualiza os trabalhos de Merton, tratando do tema paradoxos dentro de uma perspectiva crítica (Bouchiki, 1998).

Em se tratando da segunda corrente, a revisão da literatura mostrou que os trabalhos de autores do Tavistock Institute, como Eric Trist, Harold Bridger, Elliot Jacques, Kennet Rice, Eric Miller, Wilfred Bion e Melanie Klein, são retomados por autores atuais dentro da perspectiva dos estudos sobre paradoxos e seus efeitos. Autores contemporâneos como Kets de Vries (1995), Yiannis Gabriel (1999) e Hirschhorn (1997) fundaram a International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations, e o tema paradoxos organizacionais tem sido recorrente em seus trabalhos. Em uma linha de estudos de origem francesa, autores como Christophe Dejours (1987), Enriquez (1991), Vincent de Gaulejac, Pagès (1987), Alain Chanlat e Jean-François Chanlat (1996) tratam desse tema.

Finalmente, em se tratando da terceira corrente, os estudos baseados na sociologia interpretativa e no interacionismo simbólico seguem a perspectiva weberiana do estudo da ação social, e consideram que os valores de um indivíduo não determinam sua decisão, sua forma de agir nem seu comportamento. Tampouco novas formas de ação e comportamento determinam necessariamente a adoção de novos valores pelo indivíduo. Este pode reafirmar seus valores antigos. Essas duas variáveis não seriam explicadas por uma lógica linear de causa e efeito, mas constituiriam um sistema. Mostram que os indivíduos, ao conhecer a realidade complexa e representá-la a fim de tomar uma decisão, em seu processo de escolha, tendem a representar essa mesma realidade a partir de duas dimensões opostas – crenças, valores, perspectivas, sentimentos –, e o processo decisório reduz o “desconforto” provocado pela oposição entre esses elementos subjetivos básicos. O sujeito, porém, freqüentemente terá que conviver com tensões entre pólos opostos, pois esse confronto faz parte de sua atividade perceptiva e

Reynaldo Cavalheiro Marcondes - Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - Flávio Carvalho de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas  
cognitiva, e de seu processo de evolução. Nem toda decisão gera polarização em torno de dimensões opostas, mas freqüentemente em sua vida o sujeito se vê às voltas com os efeitos do paradoxo gerado pelo processo de dissonância cognitiva, principalmente quanto às interações, experiências ou perspectivas que o afetam pessoalmente (Ford e Ford, 1988). O conceito de paradoxo está, assim, nessa corrente, associado ao conceito de *lógica de ator*, ou seja, à formação dos valores, critérios de decisão e escolhas, bem como à representação da realidade de cada indivíduo ou grupos de indivíduos. Em suma, de acordo com essa corrente, a representação da realidade por meio de elementos opostos e conflitantes – os paradoxos – é um elemento inerente ao ato de conhecer e ao processo de tomada de decisão do ser humano, e como base teórica está associada à teoria da racionalidade limitada.

A revisão da literatura mostrou também a utilização de métodos qualitativos e quantitativos ao tratar do tema paradoxos organizacionais. A utilização desses métodos de pesquisa é normalmente coerente com o paradigma teórico utilizado, e os métodos são utilizados de forma complementar. Em um paradigma que trata dos paradoxos organizacionais de forma positivista, utilizam-se normalmente métodos quantitativos. Em um paradigma interpretacionista ou crítico, é usual a utilização de métodos mais qualitativos, ou de uma metodologia mista.

## O FÓRUM

Com o objetivo de estimular a produção de pesquisas e artigos que contribuam para o desenvolvimento do tema no Brasil, foi realizado na sede da RAE o fórum “Novos modelos organizacionais: paradoxos e contradições entre o discurso e a prática”, que ora apresentamos. Foram submetidos 36 artigos, oito dos quais aprovados para publicação, após passarem por rigorosos e sucessivos processos de avaliação e aperfeiçoamento. Numa iniciativa inédita, dos sete artigos aprovados, três foram publicados na *RAE-revista de administração de empresas* e cinco deles estão sendo publicados na *RAE-eletrônica*.

Nesta edição da *RAE-eletrônica* são publicados os seguintes artigos classificados no Fórum: “Controle por resultados no local de trabalho: as dissonâncias entre o prescrito e o real”, de Kátia Regina Hopfer e José Henrique de Faria, estudo crítico em que os autores analisam as dissonâncias entre o discurso oficial (ambiente prescrito) da organização estudada e as práticas de gestão, baseadas no exercício do controle social por resultados. Nesse tipo de gestão, estimula-se a competição interna, a individualidade e a busca da identificação individual ao sucesso organizacional. Em uma análise contextual, os autores mostram que esses mecanismos de controle social correspondem a valores intrínsecos do sistema capitalista de produção enquanto estratégica de gestão empresarial. Esses

Reynaldo Cavalheiro Marcondes - Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - Flávio Carvalho de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas  
mecanismos de controle, porém, produzem efeitos diversos sobre os indivíduos submetidos a essas práticas.

No artigo “Impactos da mobilização da subjetividade nos processos de formação profissional e sindical”, Maria Laetitia Corrêa e Solange Maria Pimenta apresentam um estudo empírico de caráter crítico realizado nos setores automotivo e têxtil mineiro, em que analisam o processo de modernização das estruturas de trabalho e as representações subjetivas dos atores sociais de diversos segmentos (gestores, trabalhadores e dirigentes sindicais) sobre esse processo de transformação iniciado no final dos anos 1980. As autoras mostram como a excessiva homogeneização do espaço social dificultou a construção de sujeitos autônomos e de projetos independentes, o que constituiu um paradoxo em relação ao discurso oficial de democratização das organizações envolvidas no processo.

O artigo “Dialética da exclusão/inclusão em uma organização industrial”, de Maria Chalfin Coutinho, examina as contradições de procedimentos de gestão que criaram dinâmicas de inclusão e exclusão social de profissionais na organização estudada. Os “novos profissionais” valorizados eram incluídos na organização, enquanto os profissionais mais antigos eram sistematicamente excluídos. O artigo faz uma análise crítica desses procedimentos contraditórios e seus efeitos organizacionais.

No artigo “Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados”, Ivana Dolejal Homem e Eloise Helena Livramento Dellagnelo tratam das contradições entre os níveis local e global, problemática atual, mostrando que as mudanças decorrentes da abertura dos mercados e das rápidas transformações tecnológicas trouxeram para as organizações a necessidade de repensar e reformular seus modos de trabalhar por meio de novos arranjos organizacionais. Em um trabalho teórico, as autoras estabelecem relações entre as novas formas organizacionais e as mudanças e contradições que vêm ocorrendo no mundo do trabalho, em especial em relação a expatriados e executivos “sem fronteiras”.

No artigo “Do sólido ao fluido: contradição organizacional e paradoxo na reconstrução de identidade”, Djahanchah (Sacha) P. Ghadiri e Eduardo Davel propõem uma revisão da literatura inovadora sobre o tema identidade, em que desafiam as correntes teóricas dominantes sobre o tema e apresentam metodologias inovadoras. Os autores mostram como as contradições do discurso dos indivíduos e os paradoxos por eles percebidos e expressos em suas narrativas são formas que eles utilizam para justificar suas ações e construir e reconstruir sua identidade. Além de a proposição teórica do estudo ser inovadora, os autores descrevem o método de pesquisa baseado na análise de narrativas e apresentam a técnica da construção de narrativas fictícia baseadas em casos reais. Tal técnica, defendida por autores pós-modernos, tem como objetivo a ilustração dos aspectos fundamentais

Reynaldo Cavalheiro Marcondes - Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - Flávio Carvalho de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas apresentados em uma dada pesquisa por meio de imagens intencionalmente construídas com esse propósito.

Os artigos apresentados fazem uma análise crítica das contradições existentes nas organizações e no mundo do trabalho, mostrando que essas contradições por vezes atingem níveis além dos aceitáveis. Formas de controle social específicas, percepções difusas, perda e reconstrução da identidade no trabalho, contradições provocadas pelos novos arranjos organizacionais apresentados tantas vezes como ideais, são temas instigadores tratados nos artigos acima. Os paradoxos, como mostram os autores dos artigos selecionados, podem fazer parte de um mecanismo de evolução dialética e construção do que somos. Porém, procedimentos de gestão incoerentes e formas de controle social, contraditórias e abusivas podem ter o efeito oposto e provocar anomia, sofrimento e perda da identidade no trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTER, N. Logiques de l'entreprise informationnelle. In: *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 29-39, 1990.

ARGYRIS, C. *On Organizational Learning*. Cambridge, MA: Blackwell, 1992.

BARTUNEK, J. M. The dynamics of personal and organizational reframing. In: QUINN, R. E.; CAMERON, K. S. (Eds.). *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. p. 137-162.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1989.

BION, W. R. *Experiences in Groups*. New York: Basic Books, 1959.

BOUCHIKI, H. Living with and building on complexity: a constructivist perspective on organizations. *Organization*, v. 2, p. 217-232, 1998.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. Organizational paradox and transformation. In QUINN, R. E.; CAMERON, K. S. (Eds.) *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. p. 12-18.

DE MASI, D. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

DEJOURS, C. Intelligence pratique et sagesse pratique: deux dimensions meconnues du travail réel”. *Éducation Permanente*, n. 116, p. 22-34, 1993.

EISENHARDT, K. M. Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 4, p. 703-706, 2000.

EISENHARDT, K. M.; WESTCOTT, B. J. Paradoxical demands and the creation of excellence: the case of just-in-time manufacturing. In QUINN, R. E.; CAMERON K. S. (Eds.). *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. p. 169-194.

ENRIQUEZ, E. *L'organisation en analyse*. Paris: P.U.F., 1991.

FARIA, J. H.; MENEGUETTI, F. *Discursos organizacionais*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas-SP. *Anais*. Campinas-SP: Anpad, 2001.

FONSECA, V. E.; MACHADO-DA-SILVA, C. O indivíduo, a organização e o ambiente: bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas-SP. *Anais*. Campinas-SP: Anpad, 2001.

FORD, J. D.; FORD, L. W. Logics of identity, contradiction and attraction in change. *Academy of Management Review*, v. 19, p. 756-795, 1994.

HECKSCHER, C.; DONNELLON, A. *The Post-Bureaucratic Organization*. Thousands Oaks: Sage, 1994.

HECKSCHER, C.; MACCOBY, M.; RAMIREZ, R. *Agents of Change: Crossing the Post-Industrial Divide*. Oxford: Oxford University Press, 2003.

JAFFEE, D. *Organization Theory: Tensions and Change*. New York: McGraw Hill, 1999.

KETS DE VRIES, M. F. R. *Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management*. New York: Routledge, 1995.

KOOT, W.; SABELIS, I.; YBEMA, S. Epilogue. In: KOOT, W.; SABELIS, I.; YBEMA, S. (Eds.). *Contradictions in Context: Puzzling over Paradox in Contemporary Organizations*. Amsterdam: VU University Press, 1996. p. 208-212.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 111-125, 1992.

LEWIS, M. W. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, v. 25. n. 4, p. 760-776, 2000.

MCKINLEY, W.; SCHERER, A. G. Some unanticipated consequences of organizational restructuring, *The Academy of Management Review*, v. 25. n. 4, p. 735-752, 2000.

MERTON, R. *Social Theory and Social Structure*. Glencoe: Free Press, 1957.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony, In: POWELL W.; DIMAGGIO P. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 2000.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *L'emprise de l'organisation*. Paris: P.U.F., 1991.

PESQUEUX, I.; RAMANANTSOA, B.; SAUDAN, A.; TOURNAND, J.-C. *Mercure et Minerve: perspectives philosophiques sur l'entreprise*. Paris: Ellipses, 1999.

POWELL, W.; DIMAGGIO, P. *The New Institutionalism in Organizational Analyses*. Chicago: Chicago University Press, 1991.

SAINSAULIEU, R. *L'identité au travail*. Paris: Presses de la Fondation Nationale de L'Institut d'Études Politiques, 1977.

SAINSAULIEU, R. La régulation culturelle des ensembles organisés. *L'Année Sociologique*, p. 195-217, 1983.

SENGE, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.

VASCONCELOS, I. “Paradoxos organizacionais”, relatório do GVpesquisa, NPP, FGV-EAESP, 2004.

VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I. The limits of ISO 9000 consulting methods: towards a multidimensional approach. Academy of Management Conference, Washington, 2001.

VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I. *Paradoxos organizacionais*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

**Artigo convidado. Aprovado em 15.03.2006.**