

## **RESUMO**

A orientação teórica que divide a nossa sociedade em um modelo Industrial e em um modelo Pós-Industrial vem ganhando cada vez mais espaço e importância no estudo das organizações. Vários estudos acadêmicos nacionais e estrangeiros relatam o fato de que as organizações atuais mudam rapidamente o seu discurso a fim de adaptar-se às modificações que ocorrem nos processos produtivos e na gestão de pessoas, porém a implementação prática destas mudanças não ocorre de modo tão rápido quanto quer a mudança no discurso. Dado este período de transição, a distância entre a teoria professada e a prática efetiva nas organizações aumenta, surgindo maiores contradições entre discurso e prática, o que tem conseqüências para a produtividade. O Conceito de paradoxos organizacionais, tema clássico em administração desde os anos 50, volta a ganhar espaço nos estudos organizacionais dado os problemas emergentes nas organizações envolvendo contradições cada vez maiores entre o discurso e a prática. Após realizar uma revisão bibliográfica em 176 estudos e artigos representativos da produção acadêmica sobre o tema paradoxos, a grande maioria estudos acadêmicos estrangeiros e nacionais dos 5 últimos anos, constatamos que estes estudos inserem-se no paradigma pós-moderno e em estudos críticos que seguem 3 linhas de análise: Trabalhos baseados na Crítica à burocracia, trabalhos baseados na corrente psicodinâmica e trabalhos baseados no Interacionismo Simbólico e na Sociologia Interpretativa. Apresentamos neste relatório estas correntes, fazendo uma síntese dos pressupostos teóricos que embasam cada uma e a forma como cada uma trata do tema paradoxo e sua influência nas organizações.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Mudança Organizacional; Paradoxos; Gestão de Pessoas.

## **ABSTRACT**

We discuss in this research project the Industrial and Post-Industrial models and we exemplify the contradictions and paradoxes produced by the implementation of a new technologies and organizational models. In fact, The New Institutionalism theory shows that organizations adopt new technologies to adapt to their environment in order to get legitimation and resources. When managers implement a new technology or strategy in order to adapt the organization to their business environment, they usually produce two consequences. The first, labeled the objective structural consequence, restructures organizational tasks and relationships to enhance efficiency and productivity. The second, the subjective human consequence, weakens or counteracts the intended efficiency and productivity of the structural arrangement. We will present and discuss the concept of organizational paradoxes produced by the subjective human consequence described above.

## **KEY WORDS**

Paradoxes; Technology; Organizational Change; Human Factor.

## SUMÁRIO

I.	Linha e área de enquadramento.....	5
II.	Apresentação do projeto .....	5
1.	O contexto teórico do tema paradoxos: mudança e transformação como temas emergentes – formulação do problema de pesquisa.....	5
2.	O contexto sócio-econômico das organizações atuais e a crescente contradição entre discurso e prática empresarial .....	10
3.	A primeira corrente de crítica à burocracia e o conceito de paradoxos organizacionais.....	15
3.1.	Pressupostos básicos desta corrente: a integração dos aspectos afetivos e cognitivos do ser humano .....	17
3.1.a.	A não determinação da ação humana como pressuposto de pesquisa.....	18
4.	A crítica da burocracia e a teoria da racionalidade limitada .....	19
4.1.	A corrente crítica da burocracia e o processo de decisão como forma de lidar como o paradoxo .....	22
4.2.	O conceito de paradoxos organizacionais e mudança.....	23
5.	A segunda corrente: psicodinâmica e os efeitos dos paradoxos: conflitos e stress no sistema organizacional .....	27
5.1.	A dualidade básica do ser humano segundo a linha psicodinâmica: uma revisão dos clássicos .....	28

---

6. A corrente construtivista, o interacionismo simbólico e as pesquisas sobre o tema paradoxos organizacionais .....	33
6.1. A visão construtivista da aprendizagem.....	33
6.2. O paradoxo básico da construção da identidade individual e organizacional .....	35
6.3. A criação do sentido nas organizações e “Restrospective Sense Making” de Weick.....	37
6.4. Um breve resumo da teoria dos papéis.....	38
6.4.a. Os paradoxos e a teoria dos papéis nos estudos atuais .....	39
6.5. A metodologia utilizada pela maioria dos estudos sobre paradoxos organizacionais.....	41
6.5.a. Metodologia para estudo de caso: metodologia etnográfica e interacionismo simbólico fenomenológico.....	41
6.5.b. O interacionismo simbólico fenomenológico e a etnometodologia em comparação com os demais métodos de pesquisa.....	46
6.5.c. A atitude do pesquisador na pesquisa de campo.....	49
6.5.d. O caráter paradoxal da realidade social.....	51
6.5.e. O paradoxo discurso-ação na pesquisa.....	54
7. Os estudos sobre paradoxos no Brasil.....	55
III. Bibliografia .....	56

# **A DIALÉTICA DA MUDANÇA: UMA ANÁLISE CRÍTICA DO CONCEITO DE PARADOXOS ORGANIZACIONAIS\***

*Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos*

## **I. LINHA E ÁREA DE ENQUADRAMENTO**

**Linha:** Normal.

**Área:** Administração de Empresas (AE) – Trata-se de estudo centrado sobre empresas privadas com finalidade lucrativa, o que define o enquadramento de área em Administração de Empresas.

## **II. APRESENTAÇÃO DO PROJETO**

### **1. O CONTEXTO TEÓRICO DO TEMA PARADOXOS: MUDANÇA E TRANSFORMAÇÃO COMO TEMAS EMERGENTES – FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA**

A nossa problemática era a seguinte: Quais são as diversas correntes teóricas que tratam do conceito paradoxos organizacionais nos últimos cinco anos na literatura estrangeira e nacional? Quais são as diversas tendências de pesquisa nesta área e como cada corrente trata deste tema?

---

\* O NPP agradece aos alunos que participaram da pesquisa que originou o presente relatório como auxiliares de pesquisas, Maria Luisa Mendes Teixeira e André Ofenhejm Mascarenhas.

A Revisão de literatura mostrou diversos estudos acadêmicos importantes que tratam do conceito paradoxos organizacionais, tema relevante com grande poder explicativo tendo em vista os problemas emergentes nas organizações atuais – uma crescente contradição entre os modelos professados e os modelos efetivamente praticados.

Constatamos através desta pesquisa que em teoria das organizações, principalmente na literatura norte-americana o discurso atual está baseado em torno dos conceitos de **mudança e transformação**, tanto no contexto macro-econômico como no contexto das organizações vistas isoladamente.(JAFEE, 2001). Vários autores defendem a evolução dos sistemas de produção atuais para o que seria um modelo pós-industrial ou informacional, revendo alguns conceitos fundamentais no campo da administração, como a padronização da produção, as economias de escala, os fatores de motivação dos grupos organizacionais e a estrutura organizacional. (HIRCHHORN, 1997).

CASTELLS (1999) DOMENICO DEMASI (1999) e outros autores estudam o surgimento de uma nova estrutura social, associada ao informacionismo, fruto da reestruturação do modo capitalista de produção. Neste novo modo de produção, a fonte de produtividade é ligada à tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação simbólica. A acumulação de conhecimentos e maiores níveis de complexidade no processamento da informação são variáveis importantes neste modelo. Castells analisa profundamente estas mudanças e transformações na sociedade atual. Entre as principais transformações, estes autores (Castells, DeMasi, entre outros) citam as seguintes:

#### **a) A globalização e a tecnologia de informação**

Como coloca Castells, a partir da década de 80 a maior circulação de bens e capitais tornou-se possível graças ao **modo informacional de desenvolvimento**. A tecnologia (Internet, Intranet, fax, novos modelos de telefonia digital, etc.) permite

o contato entre os diversos mercados, entre os diversos países, instantaneamente, em tempo real, garantindo o acesso à informações, o trabalho à distância e a realização de investimentos econômicos rápidos em diversos mercados, aumentando a velocidade com que circulam o capital e os produtos e serviços. Desta forma, no atual sistema econômico, o Capitalismo Informacional, o processamento da informação é continuamente focalizado na melhoria da tecnologia do processamento da informação como fonte da produtividade, em um círculo virtuoso. Ou seja, novas tecnologias, permitem processar informações melhor e mais rapidamente, sendo fonte de uma maior produtividade. São estas as características do nosso atual sistema econômico atual. (CASTELLS, 1999).

#### **b) Uma sociedade multicultural**

Outro ponto salientado por Castells é a diversidade cultural. O uso desta tecnologia da informação faz com que se propague um novo sistema de comunicação que fala cada vez mais uma linguagem universal digital, promovendo a integração global da produção e distribuição de palavras, sons e imagens. Pessoas com o mesmo tipo de interesse, valores e visões de mundo podem comunicar-se, trocando informações e constituindo redes multiculturais interativas. Neste tipo de sociedade, a diversidade cultural é uma realidade: Pessoas com diferentes princípios, valores, formas de comportamento, religião, agrupam-se agrupam por interesses semelhantes e mobilizam-se por conquistas sociais e políticas.

Domenico deMasi também compara a sociedade industrial com a pós-industrial. O autor, ao analisar a sociedade industrial, mostra que, para a maioria dos indivíduos que realizam tarefas repetitivas, o trabalho não oferece realização pessoal e limita a aprendizagem, uma vez que este sistema está comprometido com a produtividade e não com o desenvolvimento individual. Desta forma, a realização pessoal e as oportunidades de desenvolvimento no trabalho seria ainda privilégio de poucos. Dando seqüência a esta análise, DeMasi analisa o futuro do trabalho e da sociedade pós-industrial, na qual haveria uma diminuição progressiva da jornada de trabalho e

o lazer (ou “ócio criativo”) ofereceria aos indivíduos novas possibilidades de desenvolvimento e realização pessoal não encontradas no ambiente de trabalho atual. Como vemos, a aprendizagem, o desenvolvimento e a realização pessoal são valores que ganham importância na análise das organizações e da sociedade como um todo (CASTELLS, 1999, DEMASI, 1999).

Em se tratando das organizações, são quatro os pontos fundamentais levantados pelos autores que tratam do modelo Pós-Industrial:

- **A concentração do foco de atenção na mudança organizacional** - A estrutura organizacional e a sua dinâmica se tornam objetos de estudo intensivo por parte dos pesquisadores e teóricos da administração. (WOODMAN, CAMERON, IBARRA E PETTIGREW, 2001).
- **A dimensão simbólica** - Busca-se mecanismos de integração e de coesão organizacionais, valorizando-se a dimensão simbólica e cultural da empresa (HERACLEOUS E BARRETT, 2001).
- **A aprendizagem organizacional e as organizações em aprendizagem** - Embora vários teóricos como Argyris e Shon, entre outros, já tivessem estudado a aprendizagem nas organizações, no início dos anos 90 Peter Senge lança este conceito em seu livro “A Quinta Disciplina” e operacionaliza e divulga estes conceitos.(SENGE, 1990; ARTHUR e AIMAN-SMITH, 2001).
- **A autonomia individual** – Busca-se um equilíbrio entre a autonomia individual e a produtividade. (ARTHUR E AIMAN-SMITH, 2001).

Diversos acadêmicos dizem que as organizações devem transformar-se rapidamente tendo em vista a adaptação a cenários sócio-econômicos contingentes e mutantes, que transformam-se rapidamente. Neste sentido, o tema mudança organizacional ressurge com vigor no cenário acadêmico atual e novas teorias



surtem a fim de estudar estas novas proposições.(WOODMAN, CAMERON, IBARRA E PETTIGREW, 2001)(LOVELACE, SHYAPIRO E WEINGART, 2001). Esta corrente de pesquisa argumenta que o período de transição entre os modelos industrial e pós-industrial exige mudanças importantes tanto no discurso das organizações quanto nas formas de produção e gestão de pessoas (DUTTON, ASHFORD, ONEILL E LAWRENCE, 2001). Estas mudanças, no que se refere à gestão simbólica, à concessão de maior autonomia individual, entre outros fatores, são difíceis de serem implementadas. As mudanças no discurso ocorrem muito rápido atualmente, enquanto as mudanças efetivas nos sistemas produtivos ocorrem de modo mais cadenciado, como propõem Lindblom em seu artigo clássico “*The Science of Muddling Through*”, mostrando que etapa por etapa a organização vai evoluindo a partir da experiência anterior. Para o autor, uma decisão deve ser considerada em conjunto com outras decisões passadas e futuras, e não isoladamente. (LINDBLOM, 1959). A cadência na implementação das decisões e a mudança rápida do discurso provoca então um aumento da distância entre o discurso professado pelas organizações e o discurso efetivamente praticado pelas mesmas, gerando contradições e um aumento dos paradoxos nas organizações atuais, tema de nossa pesquisa teórica (PETTIGREW, WOODMAN E CAMERON, 2001).

**A conclusão destes estudos é que o mundo atual é caracterizado pela ambigüidade e pluralidade de representações, discursos, perspectivas e sentimentos e que é necessário aos indivíduos saber lidar com estas ambigüidades e com esta pluralidade.**

*“ Several unanticipated themes emerge. The most central is paradox. Paradox is the simultaneous existence of two inconsistent states, such as between innovation and efficiency, collaboration and competition, or new and old. Rather than compromising between the two (...) vibrant organizations , groups and individuals change by simultaneously holding the two states. This duality of coexisting tensions creates an edge of chaos, not a bland halfway point between one extreme and the other. The management of this duality*

*hinges on exploring the tension in a creative way that captures both extremes, thereby capitalizing on the inherent pluralism within the duality”.*  
(EISENHARDT, 2000:703).

## 2. O CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO DAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS E A CRESCENTE CONTRADIÇÃO ENTRE DISCURSO E PRÁTICA EMPRESARIAL

Como vimos acima, segundo vários autores, as organizações vivem atualmente uma época de dualidades porque, dada a transição do modelo industrial para o pós-industrial, os papéis sociais e a política de gestão de pessoas nas organizações estão sendo redefinidos.(ALTER,1990)(CASTELLS, 1999)(DEMASI,1999 )(KOIKE E MATTOS, 2000)(GUIMARÃES, ANGELIM, SPEZIA, ROCHA E MAGALHÃES, 2000)(VASCONCELOS E VASCONCELOS, 2002)(SOARES E HANASHIRO, 2002).

Um dos pressupostos destas análises é que Organizações “Controladoras” (Senge, 1990) tenderiam a se transformar em organizações “em Aprendizagem” (*Learning Organizations*) para se adaptarem à sociedade pós-industrial. (SOARES E HANASHIRO, 2002)(TEIXEIRA, HASTENREITER E SOUZA, 2002)(SOARES E PIMENTA, 2000)(STORINO, 2000)(MUNOZ, DUARTE E GANTOIS, 2000)(SILVA, OLIVEIRA, CONSTANTINO E ZALTZMAN, 2002).

Muitas destas mudanças, porém, refletem-se nos modelos oficiais professados, mas não são implementadas na prática. A corrente Neoinstitucionalista mostra que freqüentemente as organizações incorporam estruturas e ferramentas não apenas porque sejam mais eficientes, mas também porque elas 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; CALDAS E WOOD JR, 1999; VASCONCELOS E VASCONCELOS, 2001; CARVALHO E LOPES, 2001; VIEIRA E MISOCZKY, 2001; LEÃO JR., 2001; PACHECO, 2001; TEIXEIRA, HASTENREITER E SOUZA, 2001; SELEME E ANDRADE, 1991; SOUZA, 2000; SOARES E PIMENTA, 2000; CAPELLE E BRITO, 2002; BARBOSA, FERRAZ E LOPES, 2002; MULLER E VIEIRA, 1999; LOIOLA E ROCHA, 2000, FLEURY E FLEURY, 2000; FARIA E MENEGUETTI, 2001; RESENDE E PAULA, 2000; DEMAJORAVIC E SANCHES, 1999).

MEYER e ROWAN mostram que, na verdade, a obediência estrita às normas é uma ficção. Na prática, existe o fenômeno do “*decoupling*” – a separação entre as normas e a prática administrativa. Os indivíduos encontram espaços de ajuste à regra, seguindo-a somente em uma certa medida. Muitos procedimentos são ritualizados e cerimonializados – possuem a sua função social na organização, mas não são seguidos ao pé-da-letra. (MEYER e ROWAN, 1991).

A revisão de literatura revela que a crescente contradição entre os modelos pregados como ideais nos sistemas organizacionais no que se refere à qualificação profissional e à relação de trabalho (modelos repetidos em treinamentos e comunicações internos, freqüentemente como uma nova “*religião*”) e as práticas de gestão de pessoas provocam percepções contraditórias nos atores sociais. (ALVES, 2002; FARIA E MENEGUETTI, 2001b). Muitos sentem-se cobrados de acordo com os novos padrões propostos – participação, iniciativa, inovação - quando na realidade não recebem treinamento ou condições para desenvolverem novas competências e mostrarem-se à altura destas novas exigências de performance. Esta distância entre o que lhes é exigido e as reais condições de trabalho aumenta o medo e o stress nas organizações, prejudicando a produtividade. (LEWIS, 2000 (EISENHARDT, 2000)(FARIA E MENEGUETTI, 2001)(CAPELLE E BRITO, 2002).O conceito de paradoxo volta a ser aplicado aos estudos organizacionais.

Dos 176 estudos que pesquisamos, aproximadamente metade revê e atualiza estudos clássicos sobre este tema a partir de uma perspectiva crítica. A maioria dos estudos baseia-se em autores clássicos que estudam as disfunções burocráticas e fazem a crítica da burocracia, por exemplo, autores como Merton, Selznick e Blau. Merton era originariamente pesquisador do Instituto Tavistock de Londres. Muitos dos estudos recuperam e atualizam os estudos do Tavistock Institute de Londres, revendo autores como Bion, Melanie Klein, entre outros, e associam temas como Mudança Organizacional, reações defensivas, psicodinâmica e paradoxo.

Os estudos pesquisados que pareceram mais consistentes buscam sua base nestes estudos clássicos, atualizando-os sob uma perspectiva crítica.

Um dos melhores estudos pesquisados sobre o tema paradoxos, que explora as ligações teóricas fortes entre os estudos clássicos do tema Paradoxos e os estudos atuais, justificando este procedimento, é o artigo de Kilduff e Dougherty (2000), publicado na *Academy of Management Review*, denominado “Change and Development in a Pluralistic World: The View from the Classics” cuja conclusão argumenta que uma revisão crítica dos clássicos é fundamental para embasar a compreensão dos estudos atuais:

*“ Classic writings, from the circle perspective, provide a common ground of concepts, theories and ideas about which competing schools can agree or disagree. This common ground is a prerequisite for the disciplined reflexivity that is intrinsic to theory development. Change and pluralism in our research and theory are best served by development journeys that revisit and critique the best work of the past and the present (KILDUFF E DOUGHERTY, 2000:782).*

O Tema Paradoxos ressurge como objeto de pesquisa porque ele mostra-se atual, dado o contexto sócio econômico das organizações acima mencionado. Desta forma, estudos críticos, baseados no paradigma pós-moderno, tratam cada vez mais de

temas que envolvem ambigüidade, subjetividade e dualidade, criticando a lógica burocrática a partir da retomada dos estudos clássicos de crítica à burocracia. Alguns autores oferecem assim o contexto destes estudos, que tratam de temas como confiança como forma de regulação social nas organizações, a estruturação do tempo e do espaço, diversidade organizacional, análise do discurso, estética organizacional, filosofia, religiosidade, universos de significação e legitimação simbólicos, identidade organizacional, entre outros temas. Livros como o de HARVEY (1990), ARAC (1986) e GIDDENS (1990) oferecem o cenário geral destas pesquisas críticas. Eles criticam a modernidade e a sociedade dela derivada, baseada no controle burocrático. Os estudos pós-modernos e críticos baseiam-se, pois, na crítica da burocracia e propõem como pano de fundo de pesquisa um modelo “metatransformacional” das organizações. Trata-se de um metamodelo porque é mais um conjunto de teorias e idéias dispersas inter-relacionadas através de temas que percorrem os estudos críticos afirmando a ambivalência e as contradições internas das organizações, os aspectos psíquicos, a complexidade dos processos de socialização e reação dos indivíduos nas organizações. Este pano de fundo destas correntes de pesquisa, as Teorias Transformacionais, nas quais as pesquisas de paradoxo se inserem em sua maioria, tratam da organização a partir das seguintes idéias centrais:

1. A organização é constituída por atores sociais, sendo considerada um sistema psicológico, político e histórico.
2. A organização apresenta convergências e divergências essenciais, frutos de uma dialética de evolução contínua, a ser gerida em permanência.
3. Os atores organizacionais são ao mesmo tempo racionais e irracionais, possuindo pulsões de vida e de morte (tema recorrente da psicanálise e psicodinâmica organizacional).

4. As referências teóricas são múltiplas (sociologia, economia, história, psicodinâmica, psicologia cognitivista, construtivismo, filosofia, etc.
5. A postura metodológica é eclética, adotando-se, entre outras formas, a análise crítica e discursiva, comparativa e histórica, a pesquisa-ação.
6. A eficiência econômica não é ligada à eficiência social.
7. O meio-ambiente é considerado uma realidade socialmente construída e não um dado objetivo da realidade.
8. Valoriza-se a diversidade cultural e os aspectos éticos da decisão.
9. A mudança é estudada em seus efeitos locais e globais (ordem/desordem).
10. As decisões são estudadas em seu aspecto contingente e específico, não existindo um único modelo ideal de comportamento e de estrutura organizacional a ser seguido. (crítica a uma única racionalidade superior ou modo de ação (*one best way*)).

**Conclusão: A pesquisa revela assim que o tema paradoxos organizacionais é um tema relevante atualmente, associado ao conceito de mudança organizacional e transformação, presente de modo recorrente nos estudos nacionais e estrangeiros pesquisados.**

**Os estudos pesquisados estão associados ao paradigma pós-moderno cujas linhas gerais em se tratando de estudos organizacionais estão citadas acima. Dentro desta tendência geral, os estudos dividem-se em 3 correntes:**

- a) **Estudos baseados na Crítica à Burocracia e ao controle burocrático – baseados nos trabalhos clássicos de Merton e Selznick sobre paradoxos organizacionais, vários autores atuais retomam os trabalhos clássicos, os**

- revêm e atualizam e elaboram pesquisas atuais baseados nestes pressupostos.**
- b) Estudos baseados no paradigma Psicodinâmico – baseados nos trabalhos clássicos do Instituto Tavistock de Londres nos anos 50 (autores como Melanie Klein, Elliot Jacques, Bion, etc.), vários estudos atuais trabalham o conceito de paradoxos associados a esta linha de análise.**
  - c) 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, papéis, associando-os ao tema paradoxos.**

**A seguir, para cada uma destas linhas, apresentaremos os pressupostos básicos de pesquisa, baseados nos clássicos, e as propostas dos estudos atuais.**

### **3. A PRIMEIRA CORRENTE DE CRÍTICA À BUROCRACIA E O CONCEITO DE PARADOXOS ORGANIZACIONAIS**

O tema Paradoxos organizacionais na literatura estrangeira tem sido analisado por uma grande quantidade de textos, em diferentes correntes de pesquisa (SINCE, 1994; KETS DE VRIES, 1995; KOOT, SABELIS E YBEMA, 1996; HATCH E ERHLICH, 1993; MUNGHAN E CONLON, 1991; VINCE E BROUSSINE, 1996).Recentemente um exemplar da famosa *Academy of Management Review* foi inteiramente dedicado a este tema, servindo de guia inicial para os pesquisadores que desejarem se aprofundar no assunto.(EISENHARDT, BARR, NOHRIA, 2000).

Marianne Lewis, em pesquisa sobre este tema, mostra que o termo “paradoxo” tem se tornado banal e utilizado de forma displicente por muitos autores, gerando clichês sobre o assunto (LEWIS, 2000). Realizando uma revisão aprofundada em

pesquisas norte-americanas realizadas a partir dos anos 90, Davis, MARANVILLE E OBLOJ (1997) encontraram o termo paradoxo sendo utilizado em mais de 300 artigos e estudos. O termo é utilizado para representar proposições ou pedidos conflituosos ou mutuamente excludentes e perspectivas opostas.

Seguindo uma perspectiva sócio-técnica baseada em definições mais rigorosas e derivada dos trabalhos do Tavistock Institute de Londres nos anos 50, principalmente na área psicologia social, autores como Merton, Selznick e outros tratam do termo paradoxo associando-o a disfunções na organização. (HARRIS, 1996; EISENHARDT E WESTCOTT, 1988; MURNIGHAN E CONLON, 1991).

Estes trabalhos baseiam-se nos estudos de Festinger, desenvolvidos também no Tavistock Institute, mostrando que o paradoxo é algo inerente à ação social. Estes trabalhos mostram que os indivíduos costumam representar suas experiências mais significativas e a realidade complexa na qual se inserem em torno de duas dimensões mutuamente excludentes que se alternam. Esta tendência à polarização é uma forma de simplificar a realidade a fim de poder decidir e agir, é uma forma do indivíduo ou grupo poder com os elementos complexos à sua volta, aos quais ele é vulnerável. (FESTINGER, 1957).

**Em suma, a fim de atribuir sentido e compreender os sistemas contraditórios e ambíguos nos quais estão inseridos, os indivíduos têm a tendência a polarizar suas percepções em torno de elementos opostos. (LEWIS, 2000). Conseqüentemente, começam a agir em função desta 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 variação de duas dimensões opostas que os confundem e incomodam, gerando dissonância cognitiva (FESTINGER, 1957; BARTUNEK, 1988).**



**Em resumo, um paradoxo é representação da experiência, dos sentimentos, crenças e interações através 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 compõe de forma ambígua e dual. O fato de que os indivíduos lidam com realidades complexas às quais são vulneráveis através de representações paradoxais foi provado pelos trabalhos de Festinger e de outros pesquisadores do Tavistock Institute. Faremos uma revisão destes trabalhos a fim de compreender como este conceito de paradoxo se insere nesta linha de argumentação.**

### **3.1. Pressupostos básicos desta corrente: a integração dos aspectos afetivos e cognitivos do ser humano**

Os trabalhos de Festinger sobre a dissonância cognitiva são muito importantes para mostrar como as percepções do ser humano às interações complexas às quais ele é vulnerável são baseadas em uma representação paradoxal da experiência. Em um livro publicado em 1957, o autor define cognição como todo conhecimento, opinião ou crença do indivíduo a respeito de si mesmo, de seu comportamento ou dos fatos relativos a um contexto de decisão. Segundo o autor, o indivíduo enfrentaria em várias ocasiões, especialmente em situações às quais ele se encontra afetivamente vulnerável - uma dissonância ou uma oposição entre várias cognições e emoções, encontrando-se em uma situação de impasse que provocaria uma sensação de "desconforto" psicológico, a qual ele tentaria reduzir através da adoção de várias estratégias possíveis: contestar os seus valores de base, adotando novos valores, ou conservar estes, mudando sua ação. Uma ação nova pode estar em contradição com crenças antigas e gerar este desconforto e angústia que deve ser solucionada para que o indivíduo volte ao estado normal. Mudar suas crenças a fim de justificar a sua ação nova ou reafirmar a sua crença antiga, condenando a sua ação atual podem ser

reações do indivíduo que se encontra nesta situação e que pretende assim restabelecer o seu equilíbrio emocional. Uma expressiva quantidade de trabalhos atuais retomam estes argumentos (FESTINGER, 1957; KOOT, SABELIS E YBEMA, 1996; FORD E BACKOFF, 1988; CANNON, 1996; DAVIS, MARANVILLE E OBLOJ, 1997; SABELIS, 1996).

### 3.1.a. A não determinação da ação humana como pressuposto de pesquisa

Os estudos que seguem esta linha de argumentação seguem a perspectiva weberiana do estudo da ação social e consideram que **os valores de um indivíduo não determinam a sua decisão, forma de agir ou o seu comportamento**. Alguém pode inovar o seu comportamento, agindo de forma que contrarie os seus valores de base. Novas formas de ação e comportamento não determinam também necessariamente a adoção pelo indivíduo de novos valores. Ele pode reafirmar os seus valores antigos. Estas duas variáveis não seriam explicadas por uma lógica linear causa-efeito, mas constituiriam um sistema. Os novos comportamentos e novas ações de um indivíduo poderiam originar novos valores, fazendo-o questionar os seus valores antigos, ou poderiam, ao contrário, ter o efeito de reforçar ainda mais estes últimos. (CANNON, 1996) Alguém pode agir de uma forma totalmente inesperada, impulsivamente, de uma maneira como nunca agiu antes, e se surpreender com seu próprio comportamento. Este comportamento novo, inédito, pode fazer o indivíduo questionar os seus valores anteriores, e, a partir de sua nova experiência, mudar crenças e padrões estabelecidos anteriormente. Padrões afetivos e cognitivos estão assim integrados em nosso processo de tomada de decisões. (RANGAN, 2000; LUQUE E SOMMER, 2000) (FORD E FORD, 1994).

Retomando a argumentação acima, os estudos sobre paradoxos pesquisados se baseiam no seguinte pressuposto sobre a percepção humana: **Ao conhecer a realidade complexa e representá-la a fim de tomar uma decisão, em seu**

**processo de escolha, os indivíduos tendem a representar esta mesma realidade a partir de duas dimensões opostas – crenças, valores, perspectivas, sentimentos – e o processo de decisão visa a reduzir o “ desconforto” provocado pela oposição entre estes elementos subjetivos básicos.** O sujeito porém terá que conviver com tensões entre pólos opostos freqüentemente, pois este confronto faz parte de sua atividade perceptiva e cognitiva e de seu processo de evolução. Nem toda decisão gera a polarização em torno de dimensões opostas, mas freqüentemente em sua vida o sujeito se vê as voltas com os efeitos do paradoxo gerado pelo processo de dissonância cognitiva, principalmente quanto as interações, experiências ou perspectivas o afetam pessoalmente. (FORD E FORD, 1988). O conceito de paradoxo está assim, nesta corrente, associado ao conceito de “*lógica de ator*” – ou seja, a formação dos valores, critérios de decisão e escolha bem como representação da realidade de cada indivíduo ou grupo de indivíduos.

**Em suma, de acordo com esta corrente, a representação da realidade através 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 está associada à teoria da racionalidade limitada como base teórica.** (KELLY, 1995, LEONARD-BARTON 1992)

#### **4. A CRÍTICA DA BUROCRACIA E A TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA**

A linha que critica a burocracia, mostrando suas disfunções e o fato da busca por coerência e controle perfeitos serem uma ilusão, seguem a definição de Paradoxos de Merton, que veremos no decorrer deste trabalho. Toda esta corrente segue o pressuposto da Racionalidade Limitada, que descreveremos a seguir, etapa necessária para a compreensão desta corrente de pesquisa.

Herbert Simon e o grupo que ele coordenou nos anos 40 e 50 no Carnegie Institute of Technology propuseram o conceito de que a **racionalidade é sempre relativa ao sujeito que decide**, não existindo uma única racionalidade tida como superior. O conceito da racionalidade limitada vai influenciar a Teoria da Decisão e terá importantes conseqüências para o estudo das organizações e para o estudo dos paradoxos. Dentro deste paradigma, não existe uma visão “irracional”, mas diversas racionalidades e representações diferentes, relativas aos indivíduos e grupos organizacionais específicos. Isso se deve ao fato de que indivíduos e grupos de indivíduos sempre possuem uma visão parcial e limitada da realidade e são influenciados também por pressões de ordem afetiva.

De acordo com esta linha de argumentação, não é possível para um tomador de decisões ter acesso a todas as possibilidades de ação, medindo todas as opções, tendo em vista a impossibilidade física do cérebro humano de ter acesso a todas as informações e processá-las e o alto custo envolvido neste processo. Tendo em vista a escassez de recursos, os gerentes e administradores contentam-se em obter um número limitado de informações, um nível **satisfatório**, que lhes permita identificar os problemas e algumas soluções alternativas. Desta forma, na prática, os gerentes e administradores não buscam todas as soluções possíveis para um problema específico, o que seria impossível, mas apenas soluções satisfatórias e aceitáveis. Pressupõe-se nestes estudos, de forma pragmática, que o tomador de decisões não busca os modelos mais racionais, completos ou perfeitos, ao contrário, aceita soluções satisfatórias e razoáveis, muitas vezes fixando critérios minimamente aceitáveis de performance e, ao encontrar uma solução que corresponda a estes critérios mínimos, toma a decisão e a implementa. (KLEIN, 1994; BOUCHIKI, 1998)

Pode-se depreender destes estudos que a racionalidade ou lógica de decisão de um indivíduo é influenciada pelo seu presente e pelo seu passado, ou seja, a lógica de decisão de um indivíduo é influenciada por um **efeito de posição** (ela depende da posição que o indivíduo, considerado aqui um ator social, ocupa em um contexto de ação específico e que condiciona o seu acesso às informações pertinentes) e de um

**efeito de disposição** (a decisão depende das características mentais, cognitivas e afetivas do indivíduo que decide, características estas que são em parte pré-formadas por sua socialização passada.(BOUDON, 1991). Desta forma, a organização distribui informações de modo assimétrico. Dependendo do acesso à tecnologia, do tipo de atividade, das interações com outros indivíduos, da profissão, dos problemas que deve resolver e de suas responsabilidades, os indivíduos tomarão conhecimento de um tipo de informações específico que influenciará em sua escolha.

Desta forma, a teoria da racionalidade limitada argumenta que os indivíduos terão sempre uma visão parcial da realidade e logo as suas representações desta mesma realidade possuem um caráter específico, contingente e subjetivo, além de serem paradoxais, quando são especialmente vulneráveis à interação ou decisão. **Em um dado momento, em uma organização, podem coexistir múltiplas representações paradoxais da realidade organizacional. Pesquisas de caráter etnográfico ajudam a mapear quais são estas representações, a que grupos ou indivíduos pertencem e quais são as representações mais freqüentes da realidade organizacional em um dado momento.**(LEWIS E DEHLER; 1999)

Em resumo, em se tratando do processo de tomada de decisão nas organizações, com base da teoria da racionalidade limitada (SIMON, 1957), em suas reflexões teóricas sobre a teoria da tomada de decisão, autores como Elster, Hirschmann, Lindblom, Cohen e March (ELSTER, 1983; HIRSCHMANN, 1970; LINDBLOM, 1978; COHEN E MARCH, 1974) mostram que:

- As preferências de um indivíduo ao decidir não são precisas, coerentes e determinadas, mas ao contrário, são múltiplas, flexíveis e ambíguas (COHEN E MARCH, 1974);
- Os critérios de decisão e as preferências do indivíduo não são estáveis e independentes das condições da escolha, mas ao contrário, eles são adaptativos e

influenciados pelo contexto de decisão e pela necessidade de sobrevivência na mesma. (ELSTER, 1983);

- Os critérios de decisão e as preferências do indivíduo não são intangíveis, mas são influenciados pela ação consciente ou inconsciente dos indivíduos que decidem. (ELSTER, 1983).

#### **4.1. A corrente crítica da burocracia e o processo de decisão como forma de lidar com o paradoxo**

Muitos dos trabalhos analisados tratam do processo de síntese dos paradoxos. Ou seja, estudos em psicologia social, especialmente os estudos baseados no conceito de dissonância cognitiva mencionados acima, mostram que os conflitos entre valores, crenças e sentimentos opostos provocam angústia e stress no indivíduo, grupo ou organização. (FROST E ROBINSON, 1999). O grupo social tende, pois, a resolver os conflitos pontuais entre dimensões opostas quebrando a polarização entre as representações que constituem um paradoxo específico, a fim de diminuir a angústia e o estresse e tomar uma decisão específica. O processo de escolha e decisão – decidir apegar-se a uma das dimensões que constituem o paradoxo, agindo em uma dada direção, ou encontrar soluções pragmáticas de conciliação desfazem a representação paradoxal inicial, presente na percepção do indivíduo ou grupo e libera a energia destes para dedicarem-se à solução de novos problemas, que por sua vez envolverão novas representações paradoxais e desencadearão um novo processo decisório. **Através deste processo contínuo de solução de problemas, lidando com representações suas paradoxais da realidade, os indivíduos, grupos e organização evoluem, acumulando conhecimento sobre si próprios e as dinâmicas do grupo social no qual interagem.**

**Alguns estudos argumentam que é possível transcender a polarização em questões pontuais, envolvendo, por exemplo, os efeitos indesejados de uma**

**decisão gerencial específica. No entanto, a nível global, na organização, sempre haverá dualidades, ambigüidades e paradoxos presentes, uma vez que eles são constitutivos do próprio grupo social.** Por exemplo, LEANA e BARRY (2000), em seu estudo “*Stability and Change as Simultaneous Experiences in Organizational Life*” argumentam que os gerentes e os seus subordinados enfrentam freqüentemente, em suas decisões quotidianas, uma dualidade entre as dimensões estabilidade e mudança. Dependendo do quanto sejam vulneráveis às questões que estejam em jogo, esta dualidade pode ser difícil de lidar, gerando bloqueios psicológicos. Freqüentemente estes indivíduos conseguem realizar um processo de síntese e chegar a uma decisão específica. Isso reduz a polarização entre estas duas dimensões em um dado momento, em um caso específico, porém a dualidade entre as dimensões estabilidade e mudança continuará presente na organização como um todo, por ser constitutiva do sistema maior e por estar sempre presente.

*“ Change and resistance to it, flexibility and stability – these are simultaneous forces affecting both individual actors and organizational actions. (...) Both stability and change are simultaneously present in organizations, and both are a necessary part of organizations’ effective functioning over the long term.”*

Estes argumentos mostram que as representações paradoxais e a busca contínua por dimensões opostas são constitutivos da vida organizacional. Mesmo se em um dado processo cognitivo e decisório ocorre a superação da percepção paradoxal, a bipolaridade e a ambigüidade estarão sempre presentes no grupo social.(KELLEY,1971;PETERS e WATERMAN, 1982).

## **4.2. O conceito de paradoxos organizacionais e mudança**

Merton foi um dos primeiros autores a tratar do tema Paradoxos Organizacionais criticando a chamada ilusão de controle por parte dos gerentes e burocratas, e

mostrando que este controle não é possível, pois sempre existem disfunções. Merton descreve assim os problemas da personalidade burocrática – do excessivo apego às regras e a busca por uma excessiva coerência e harmonia organizacional que não são possíveis. O autor alega que a contradição e o conflito são parte constitutiva das organizações. Desta forma, Merton (1936) afirma em seu texto *The Unanticipated Consequences of Purpposive Social Action* que **toda ação social produz um paradoxo básico, tendo conseqüências contraditórias, dado ao fato de que para cada efeito desejado de uma ação, existe uma série de efeitos secundários, não desejados ou 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 (“*Unintendend Consequence*”). A existência destas contradições inerentes à ação social provoca tensões nas organizações que conduzem a fenômenos como a resistência organizacional e a emergência de conflitos. (MERTON, 1950).

MCKINLEY E SCHERER (2000) atualizam esta perspectiva para as organizações atuais, analisando especialmente os processos de mudança e reestruturação organizacionais.

*“Following Merton, we do not assume that these unanticipated consequences are undesirable simple because they are unforeseen by the executives implementing restructuring. The production of cognitive order in top executives and the disordering of environments might be seen as either good or bad for managers, organizations or environments, depending on one´s perspective. Restructuring involves a paradox, because a second unanticipated consequence of this purposive management strategy is the long-term disordering of the environment”.* (MCKINLEY e SCHERER: 736).

Desta forma, os autores mostram que em organizações atuais, os processos de reestruturação e mudança organizacional geram coerência e produzem sentido para os dirigentes, mas sua implementação produz perda de sentido e confusão no



ambiente organizacional, levando a médio prazo à elaboração de um novo processo de reestruturação. Desta forma, a mudança produz para alguns coerência e para outros um sentimento de caos e desordem, ao mesmo momento. Esta ambigüidade está sempre presente e não pode ser reduzida.

JAFEE (1999) atualiza também os trabalhos de Merton, tratando do tema paradoxos dentro de uma perspectiva crítica.

Criticando também o controle burocrático por sua ilusão de obter harmonia social e eliminar conflitos, Selznick mostra como, na verdade, os paradoxos, ou seja, a polarização entre dimensões opostas, está sempre presente nas organizações.

Selznick observou em seu estudo clássico *TVA and The Grass Roots* alguns paradoxos e disfunções burocráticas típicas da organização, narrando as seguintes contradições. (SELZNICK, 1955):

**A contradição entre teoria e prática, discurso e ação.** Institucionalizou-se novos conceitos, modelos e expressões como “*democracia*”, “*política do povo*” na *TVA-Tennessee Valley Authority*, mas a tentativa de implementar estas políticas mostrou as discrepâncias entre o discurso e prática.

Outra contradição observada por Selznick foi o dilema provocado entre **participação e escolha seletiva**. O ideal de participação total dos empregados nem sempre era compatível com as pressões de tempo das decisões.

A terceira contradição referia-se às **dimensões da perenidade e volatilidade das políticas administrativas**.

O quarto paradoxo narrado pelo autor referia-se **ao conformismo e a inovação**. A tendência dos burocratas da *TVA* a se apegarem às normas e procedimentos formais bloqueava a inovação e a renovação administrativa.

Outros autores utilizam os paradoxos como instrumento analítico para estudar as organizações. Blau e Scott, por exemplo, descrevem alguns paradoxos próprios à administração. (BLAU E SCOTT, 1970).

O paradoxo comunicação e coordenação, segundo eles, explica-se pelo fato de que o livre fluxo de comunicação tem um papel importantíssimo na solução dos problemas administrativos, aliviando as ansiedades geradas pelos processos de tomada de decisões. O debate entre pessoas com opiniões diversas, porém, dificulta a coordenação, pois a comunicação irrestrita cria uma batalha de idéias que torna difícil o acordo. (BLAU E SCOTT, 1970).

O segundo paradoxo analisado por eles refere-se ao planejamento administrativo e a iniciativa e criatividade. O avanço tecnológico no mundo moderno exige das organizações uma enorme criatividade. Entretanto, a necessidade de planejamento persiste e, com ela, a de controle. A maior parte dos mecanismos de controle, porém, inibem a iniciativa e a criatividade individual. Eles acreditam que tais paradoxos são manifestações do dilema maior entre ordem e liberdade. Longe de lastimar tais oposições, porém, eles sustentam que são elas as responsáveis pelo desenvolvimento das organizações, pois este é um processo essencialmente dialético.(BLAU E SCOTT, 1970).

Lawrence e Lorsch tratam também de alguns paradoxos organizacionais. Para estes autores, um dos principais paradoxos é a contraposição entre diferenciação e integração das estruturas organizacionais.(LAWRENCE E LORSCH, 1969). Segundo eles, toda organização, ao mesmo tempo em que se preocupa em diferenciar-se tendo dado o seu caráter complexo, deve se preocupar em manter um mínimo de integração, criando estruturas organizacionais que controlem as tendências “centrífugas” das diversas partes que a compõem. Eles buscam compreender a influência das características do meio-ambiente sobre a tentativa de manter-se um equilíbrio entre o nível interno de diferenciação e de integração, tendo em vista a gestão dos conflitos e as contradições que resultam desta tensão.

(LAWRENCE E LORSCH, 1969) (JAFFEE, 2001). Trabalhos atuais sobre reestruturações e mudança organizacional salientam a ambigüidade e pluralidade das organizações mostrando que a busca por harmonia e controle burocrático é ilusória e há necessidade em conviver-se com contradições e polarizações, buscando lidar com as mesmas e seus efeitos, pois as mesmas são constitutivas das organizações. Apresentaremos agora a segunda corrente citada: A Psicodinâmica organizacional trata principalmente dos efeitos dos paradoxos no sistema organizacional: stress, conflitos, e como lidar com os mesmos.

## 5. A SEGUNDA CORRENTE: PSICODINÂMICA E OS EFEITOS DOS PARADOXOS: CONFLITOS E STRESS NO SISTEMA ORGANIZACIONAL

Como vimos acima, os estudos atuais sobre paradoxos são em sua maioria críticos e retomam os trabalhos clássicos sobre a crítica à burocracia e também os trabalhos do Tavistock Institut seguem a linha da Psicodinâmica e Psicanálise Organizacional, em uma análise crítica da realidade. A nossa revisão de literatura mostrou que os trabalhos de autores do Tavistock Institut como Eric Trist, Harold Bridger, Elliot Jacques, Kennet Rice, Eric Miller, Wilfred Bion, Melaine Klein, entre outros, são retomados por autores atuais dentro da perspectiva dos estudos sobre Paradoxos e seus efeitos. Autores atuais como KETS DE VRIES (1995), SCHEIN e DE VRIES (2000); FROST e ROBINSON (1999), LARRY HIRSCHHORN (1997), YIANNIS GABRIEL (1999), MICHEL DIAMOND (1993) fundaram a *International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations* e o tema Paradoxos organizacionais tem sido um tema recorrente em seus trabalhos. Em uma linha de estudos de origem francesa, autores como Christophe DEJOURS (1987), ENRIQUEZ (1991), Vincent de GAULLEJAC, PAGÈS (1987), Alain CHANLAT e Jean-François CHANLAT (1996) tratam deste tema. A linha da Psicodinâmica tende a estudar os efeitos dos paradoxos para as organizações e para os indivíduos. Antes de rever os estudos

atuais, faremos uma breve revisão dos clássicos que fundamentam os trabalhos atuais sobre o tema.

### **5.1. A dualidade básica do ser humano segundo a linha psicodinâmica: uma revisão dos clássicos**

Segundo estes estudos e esta linha de argumentação, a representação ambígua e paradoxal da realidade é algo constitutivo da mente humana. Baseando-se nos trabalhos de Freud sobre a ambigüidade de pulsões que caracteriza todo o ser humano, dividido entre a pulsão de vida (Eros) e a pulsão de Morte (Thanatos), entre os pólos de construção e desconstrução, Melanie Klein mostra que o ser humano, desde criança, tem que lidar com esta dualidade e polaridade básicas, buscando um equilíbrio contínuo entre estas duas dimensões representadas pelo *id* e pelo *superego*. Melanie Klein mostra como o adulto constrói sua vida psíquica a partir da construção de sua afetividade desde que é criança. Assim, das estruturas que compõe a personalidade, **o id, ego e superego**, o ego seria o princípio de realidade, parte organizada da personalidade, que procura unir e conciliar as reivindicações do id (instintos, fantasias e desejos) e do superego (moral e regras sociais) com as do mundo externo. Assim a personalidade básica do indivíduo já é estruturada sobre uma estrutura polarizada.

Elliot JACQUES (1955) a partir dos estudos de Melanie Klein, mostra que a organização na qual o indivíduo trabalha, por ser fonte de recursos, reconhecimento e recompensas, e também como fonte de privações, frustrações e punições, é **percebida pelo indivíduo de forma ambígua e dual**, ao mesmo tempo como um objeto “bom” e um objeto “mau”, “positivo e negativo”, etc. Para sobreviver e permanecer na organização, o indivíduo tende a reduzir a bipolaridade de suas percepções lidando com estas duas dimensões e apegando-se ao aspecto “positivo” da sua percepção, fazendo uma síntese de seu paradoxo. Trata-se do fenômeno da clivagem ou separação de pulsões do qual falam os autores. Esta polarização, sendo

constitutiva da percepção humana, ocorre sempre. O indivíduo ou grupo de indivíduos faz a síntese de uma polarização e logo outra ressurgirá, em uma atividade contínua.

Transpondo estas constatações para a realidade organizacional, outros estudos mostram que especialmente em processos de reestruturação e mudança organizacional (quando estão sendo questionados vários procedimentos e modos de organização) tanto as representações polarizadas e paradoxais da realidade bem como as reações defensivas, o stress e a angústia que costumam acompanhar estas representações cognitivas tendem a aumentar, pois os indivíduos se sentem ameaçados e tentam compreender a realidade que os cerca simplificando-a a fim de lidar com a mesma.(KETZ DE VRIES, 1995)(LANE E BACHMANN, 1989).

O stress tende a aumentar em caso de mudança de regras porque as estruturas burocráticas “protegem” e oferecem segurança. De fato, as regras oferecem um caminho certo e seguro para os indivíduos, que estruturam suas vidas em torno das mesmas buscando segurança e proteção (DIAMOND, 1993). A mudança nas regras produz insegurança e stress. Por outro lado, as estruturas burocráticas também “sufocam” e os indivíduos projetam os seus desejos por novas realidades em seu desejo por mudança. A busca por segurança e a busca por dinamismo são dimensões opostas que se alternam nas organizações.(GABRIEL, 1999).

A partir desta constatação, ou seja, do aumento das representações paradoxais, da angústia e do stress em processos de mudança organizacional, muitos trabalhos argumentam que os indivíduos, sob esta pressão, podem ficar prisioneiros de representações paradoxais que os bloqueiam, os impedem de decidir e impedem a sua ação, o que pode ser prejudicial para a saúde mental dos mesmos, pois tais bloqueios produziram ainda mais stress, em um círculo vicioso (DEJOURS, 1987; ENRIQUEZ, 1997).

Outros estudos tratam dos efeitos destes bloqueios afetivos a nível organizacional – os bloqueios afetivos derivados destas representações paradoxais da realidade impedem o processo de mudança organizacional de concretizar-se, com conseqüências negativas para o grupo (CALDAS E WOOD JR, 1999; CHANLAT, 1996).

Outros estudos argumentam ainda que, dado este contexto, é fundamental reconhecer e lidar com a resistência organizacional e com bloqueios afetivos gerados pelos mecanismos de defesa e pelas contradições que envolvem a mudança, dentro de um modelo psicodinâmico de intervenção. (HIRSHHORN, 1997; KETS DE VRIES, 1995; BROWN E STARKEY, 2000).

Os paradoxos e os conflitos gerados pelos mesmos não são considerados “bons” ou “maus” na maioria destes estudos. Eles podem ser positivos para os indivíduos e negativos para a ou vice-e-versa, dependendo do ponto de vista. Mesmo que a polarização no caso específico se resolva, ela tende a renascer tanto para o indivíduo como para a organização em um outro patamar, mais tarde, pois trata -se de um elemento constitutivo da realidade humana.

Alguns estudos sugerem 3 formas de lidar com paradoxos, formas estas que podem estar inter-relacionadas:

- **Aceitação** - Alguns pesquisadores como SCHENEIDER (1990), CAMERON e QUINN (1988), MURNIGHAM e CONLON (1991), entre outros, advogam que a aceitação da dualidade e da ambigüidade fazem parte da realidade organizacional e que lidar com dimensões opostas, incoerentes e com a tensão decorrente deste estado faz parte da realidade atual, cada vez mais complexa e ambígua. Os indivíduos podem resolver questões pontuais, decidir e agir, porém a dualidade e a polarização voltarão em um momento posterior, como parte constitutiva do processo evolucionário do indivíduo e da organização. Logo a convivência com tensões provocadas por pólos opostos coexistindo em um mesmo momento tanto

no indivíduo, quanto no grupo ou na organização e a aceitação destas dualidades faz parte do processo evolutivo. A renúncia ao sonho do controle absoluto e da busca perfeita por coerência e harmonia no sistema social fazem parte desta proposição.

- **Confrontação** – A destruição do paradoxo e da bipolaridade através do apego a uma das dimensões, seja o pólo “positivo” ou o pólo “negativo” da mesma. Estudos em psicodinâmica, desde os clássicos até os mais atuais confirmam o fato de que os indivíduos, em um dado momento, podem possuir representações da organização mutuamente excludentes – a organização pode ser percebida assim simultaneamente como um objeto “bom”, fonte de recompensas, e um objeto “mau”, fonte de frustrações. Esta percepção simultânea e antagônica do mesmo objeto gera uma reação defensiva (fenômeno de clivagem) que leva o indivíduo ou grupo a separar as projeções positivas das negativas e apegar-se a uma delas. O indivíduo ou grupo se apegará às pulsões positivas para sobreviver dentro do sistema organizacional e nele permanecer ou se apegará ao pólo negativo para justificar seu desligamento do mesmo. Os estudos tratam de várias reações defensivas tais como regressão, formação de reação, negação, isolamento, clivagem, racionalização ou sublimação. Estas reações defensivas são mecanismos inconscientes para lidar com o stress provocado pela dicotomia e polarização de pulsões, que, na verdade, são formas de percepção da realidade e projeções subjetivas. Estes processos podem gerar bloqueios afetivos temporários nas organizações, impedindo os indivíduos ou grupos de agir, gerando resistência organizacional, limitação da comunicação entre grupos e afetando o sistema social de modo geral. Os estudos mais críticos descrevem estes fenômenos apenas e se opõem a qualquer intervenção, por considerar que estes são fenômenos complexos. Outros pesquisadores defendem os modelos psicodinâmicos de intervenção e propõem que uma ação terapêutica nas organizações, principalmente nos processos de mudança, nos quais psicólogos e especialistas orientariam debate e discussões de pontos de vista pode levar os indivíduos a compreender suas representações, apegando-se a uma das dimensões e acabando

com a polarização, decidindo, enfim, e obtendo uma harmonia transitória, até a eclosão de novas polarizações, em um processo contínuo. (VINCE E BROUSSINE, 1996; SMITH e BERG, 1987; WATZLAWICK e al, 1974, WILLIAMS, 2001; VRIES, 1995; SCHEIN e VRIES, 2000;LANE e BACHMANN, 1989; HIRCHHORN, 1993;ENRIQUEZ, 1997; DEJOURS,1987; FROST e ROBINSON, 1999).

- **Transcedência** – ROTHENBERG (1979) argumenta que representações paradoxais são muitas vezes realidades subjetivas, projeções de indivíduos ou grupos, mas a polarização não necessariamente encontra suporte consistente nos fatos da realidade externa. Assim, o indivíduo ou grupo pode superar a bipolaridade de modo diferente do anterior, não se apegando a uma das dimensões, mas encontrando elementos na realidade que os permitam chegar a uma síntese entre as duas dimensões. Assim, em termos de sua percepção, passarão pelas fases da tese, antítese, eventual bloqueio ou não, e caminharão para uma síntese ou compreensão de que no caso específico as dimensões aparentemente irreconciliáveis em sua realidade subjetiva podem ser conciliadas na realidade exterior a ser construída pelo grupo social..(DENILSON e al., 1995;AMASON, 1966; DENILSON, HOOIJBERG e QUINN, 1995; QUINN e CAMERON, 1988; HANDY,1994; FARSON,1996; WESTENHOLZ, 1993; SMITH e BERG, 1987; ROPO e HUNT, 1995; POLE e VAN DE VEN,1989).

LEWIS (2000), em seu importante artigo “*Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide*” mostra em suas pesquisas que os paradoxos mais citados na literatura anglo-saxônica são Paradoxos de aprendizado (*Paradoxes of Learning*) , Paradoxos da organização e do ato gerencial (*Paradoxes of Organizing*) e Paradoxos de Afiliação a Grupos (*Paradoxes of Belonging*).

Tratamos até aqui dos trabalhos que tratam de Paradoxos em uma perspectiva associada à Teoria Crítica, dentro do Paradigma Pós-Moderno, retomando sejam os trabalhos clássicos de crítica à burocracia de Merton, Selznick e outros autores, ou a



perspectiva Psicodinâmica a partir dos trabalhos dos pesquisadores do Tavistock Institute.

Existem no entanto cada vez mais trabalhos sobre Paradoxos que seguem outra corrente, baseada em uma **visão Construtivista da realidade, na Sociologia Interpretativa (Interacionismo Simbólico, na noção de Enação e nos trabalhos de Weick)**.

Esta visão, baseada no Construtivismo e na Fenomenologia, possui todo um corpo teórico específico e não é derivada dos trabalhos específicos de crítica à burocracia e ao controle burocrático ou aos seus efeitos. A visão construtivista e fenomenológica, ao tratar de paradoxos, foca sua atenção principalmente nos fenômenos de **aprendizagem e comunicação** nas organizações. Trataremos desta corrente a seguir.

## 6. A CORRENTE CONSTRUTIVISTA, O INTERACIONISMO SIMBÓLICO E AS PESQUISAS SOBRE O TEMA PARADOXOS ORGANIZACIONAIS

### 6.1. A visão construtivista da aprendizagem

As teorias sobre aprendizagem construtivistas são baseadas no conceito de *Gestalt*, que significa totalidade. Carl Rogers baseia-se no conceito de “*insight*” ou “instante de compreensão” para mostrar como o indivíduo reestrutura a sua percepção das relações lógicas que constituem o objeto que busca apreender. Desta forma, o esforço cognitivo concentrado do indivíduo gera uma tensão que o leva a uma tomada de consciência brusca das relações entre as partes que compõem o sistema ou totalidade que busca conhecer. O indivíduo compreende subitamente as relações

entre os diversos elementos do sistema, após conhecer várias de suas partes, e atinge um novo patamar de conhecimento sobre o objeto de sua cognição.

Dewey retoma estes conceitos e descreve a aprendizagem como uma experiência na qual os atores sociais solucionam problemas. Ele mostra que aprender é entrar em um processo heurístico (ensaio e erro) onde, seqüencialmente, o indivíduo formula uma hipótese, a aplica e verifica o resultado de sua ação.

Dentro da corrente socio-técnica, alguns autores utilizam estes conceitos para relacionar aprendizagem, experiência e trabalho. Esta abordagem cognitivista baseada no conceito de Gestalt e “*insight*” propõe que toda a aquisição de conhecimento coloca em cheque a racionalidade e os valores anteriores do sujeito, uma vez que ele deve questionar sua antiga lógica de solução de problemas a fim de adquirir uma nova forma de raciocínio e resolução de problemas. A aprendizagem é assim fundamentalmente baseada no questionamento e na mudança, logo no confronto entre experiências.

Para Carl Rogers, o tipo de aprendizagem que mais influencia o indivíduo é aquela que ele adquire através da própria experiência, baseando-se em suas próprias impressões e descobertas.

Segundo esta visão, o aprendizado do adulto ocorre de modo heurístico, através de um processo de ensaio e erro. O indivíduo adulto baseia seus julgamentos de valor em uma experiência profunda pela sobrevivência nas condições imediatas de cada situação. Estas experiências de sobrevivência e adaptação as condições concretas do “aqui e agora” levam os indivíduos a selecionarem os elementos da realidade que considerarão válidos e incorporarão dos outros elementos que serão rejeitados e não serão incorporados.

A partir do aprendizado heurístico por ensaio e erro, dentro da visão fenomenológica e hegeliana, o indivíduo evolui a partir de três fases: tese, antítese e

síntese. A compreensão do objeto, do seu contrário e a síntese faz com que o indivíduo evolua para um patamar superior de compreensão, para um sistema superior que incorpora o primeiro. O sujeito constrói os seus conceitos básicos e a própria identidade a partir desta dialética.

## **6.2. O paradoxo básico da construção da identidade individual e organizacional**

Vários estudos que atuais que seguem esta linha baseiam-se em ERICKSON (1972) e desenvolvem argumentos que mostram que o sentimento de identidade é um sentimento **caracterizado pela percepção da própria unidade e de uma continuidade temporal, apesar das mudanças**. Muda-se, porém, apesar destas mudanças, conserva-se alguns elementos de base que garantem a coerência da personalidade. A personalidade compõe-se de elementos básicos que permanecem, e por outros elementos periféricos que se transformam e incorporam mudanças a partir de nossas experiências e de nossa história. A identidade é a percepção pelo indivíduo de que *“existem em si semelhanças consigo mesmo”* (elementos constantes, que permanecem). Existe assim, em cada indivíduo, uma continuidade nos procedimentos de síntese internos relativos ao ego; existendo também diferenças em relação aos outros que caracterizam o estilo individual do sujeito. (Erikson, 1972).

A partir desta visão, pode-se concluir que, segundo esta argumentação, a identidade implica na conciliação contínua de duas dimensões paradoxais:

- a) **a dimensão da permanência** - onde o ego conserva algumas características básicas durante o processo biológico e histórico ao qual o indivíduo é submetido em sua vida.

- b) **a dimensão de busca por coerência na mudança - Tendo em vista o processo social e o processo biológico que envolvem o indivíduo, a tarefa de seu ego é de garantir uma função de síntese, um princípio de organização segundo o qual o ser humano se mantém enquanto personalidade coerente cuja individualidade é percebida pelos outros, mesmo tendo em vista as transformações aos quais está submetido. Neste sentido, dentro desta visão construtivista e fenomenológica, cabe ao ego fazer a síntese entre aspectos diametralmente opostos – a permanência e a mudança.**

A identidade do ser humano não é considerada o ponto de partida sobre o qual se constrói o mundo social, não é um elemento pronto, finalizado, mas ao contrário, é um conceito dinâmico, **é o resultado do jogo de relações envolvidas nas experiências de sobrevivência, conflitos e questionamentos por ele vivenciados a cada momento.**(BROWN e STARKEY, 2000). **Dentro desta perspectiva construtivista, administrar as incoerências e paradoxos frutos do choque de experiências do indivíduo é uma tarefa constitutiva do ego.**

O mesmo ocorre com a identidade organizacional. Organizações são minissociedades compostas de grupos de indivíduos que interagem e constroem, em conjunto, o sentido de sua ação.(Berger & Luckmann, 1989, Morgan, 1996).

**Em resumo, segundo esta perspectiva, o indivíduo constrói o sentido de sua ação, em sua busca de coerência e compreensão de suas experiências. Grupos de indivíduos interagem – trocam informações, influenciam-se mutuamente – e constroem em conjunto o sentido de sua ação coletiva.** Os valores que compõem o núcleo identitário do grupo organizacional também são continuamente questionados e reconstruídos. O grupo organizacional deve buscar coerência na mudança e sempre reconstruir o sentido. Isso é feito através da cultura organizacional (SCHEIN, 1984).

### **6.3. A criação do sentido nas organizações e “Retrospective Sense Making” de Weick**

Neste sentido, Weick, de modo diferente dos argumentos baseados na racionalidade limitada, argumenta que as explicações e justificativas que os indivíduos e grupos de indivíduos dão sobre sua ação **são racionalizações “a posteriori” criadas pelo indivíduo ou grupo para justificar a própria ação, buscando coerência entre sua história passada e sua história presente e construindo assim o sentido comum (“Retrospective Sense Making”)** (Weick, 1979).

Baseando-se nos trabalhos de Peter Berger, Thomas Luckmann e Goffman (Interacionismo Simbólico), bem como nos trabalhos de etnólogos como Garfinkel e na psicologia cognitiva de Piaget, Weick argumenta que as organizações só podem reagir aos dados ou aos problemas que foram previamente percebidos, reconhecidos e compreendidos pelos seus membros, que os integram como elementos de análise nas representações, gráficos e mapas causais que fazem da organização e de seus problemas. Deste modo as organizações só podem reagir aos dados e aos elementos que seus membros instituíram (“enacted”) através de sua atividade cognitiva (Weick, 1969).

Diversos estudos tratam então dos Paradoxos como contradições e fenômenos que atrapalham a construção de sentido comum pelo grupo organizacional e logo dificultam sua ação.

#### **Os indivíduos exercem papéis nas organizações e se comunicam para construir o sentido comum de sua ação.**

Estes estudos trabalham com a concepção da organização enquanto fenômeno cultural, com base na Teoria do Papel, derivada do trabalho de teóricos norte-americanos como William James, Charles Cooley e George Herbert Mead, base da sociologia fenomenológica. A organização é considerada um conjunto de papéis,

scripts, representações. Os estudos atuais que lidam com esta corrente tratam de paradoxos e contradições no exercício dos papéis organizacionais. Descreveremos a seguir os pressupostos destes estudos.

#### **6.4. Um breve resumo da teoria dos papéis**

Retomando os estudos clássicos, os estudos que tratam dos paradoxos no exercício de papéis contraditórios nas organizações têm como pressupostos que os indivíduos apreendem os significados e se relacionam com os outros através de esquemas tipificados ou papéis sociais, verdadeiros "scripts" e códigos de conduta. Os papéis regulam a interação entre os indivíduos e lhes fornecem expectativas recíprocas tendo em vista os diversos contextos sociais que experimentam em sua vida cotidiana. Os papéis tornam habituais certos tipos de comportamentos em determinadas situações e interações sociais. Desta forma, os atores sociais tendem a agir de acordo com certos padrões pré-estabelecidos socialmente e por eles incorporados em sua socialização primária. Estes padrões pré-estruturam a sua ação, mas não a determinam. Os atores sociais identificam o tipo de contexto social vivido em sua experiência atual, interpretam a situação e procuram em seu repertório qual o tipo papel, código de conduta e linguagem são adequados ao cenário em questão, agindo em função deste referencial. A maioria destes estudos considera as organizações como cenas de espetáculo e retomam os trabalhos de Berger e Luckmann e de Goffman. Analisando o discurso, mostram que existem diferentes tipos de repertório para diferentes conjuntos de papéis incorporados por grupos sociais distintos. Padrões comuns tornam possíveis a convivência entre diferentes estratos da sociedade, formando um sistema social mais amplo.

No interior do estoque comum de conhecimento relativo a um grupo social, existem tipos de papéis que são acessíveis a todos os membros da sociedade, ou, ao menos aos atores potencialmente aptos a representá-los. Desta forma, o estoque de conhecimentos de uma sociedade é estruturado em termos do que é pertinente ou do

que não é pertinente para certos tipos de papéis específicos correspondendo a um certo tipo de ator social.

Dependendo dos papéis que representa, o indivíduo é levado a interiorizar certos modos específicos de conhecimento e acumular certas informações, não somente do ponto de vista cognitivo, mas também emocional. Ele incorpora certos tipos de emoção, ética, valores e normas característicos dos papéis que desempenha e que interiorizou. Papéis incompatíveis com repertórios incompatíveis impedem os indivíduos de se comunicarem e construírem um sentido comum para sua ação, como propõe Weick.

#### 6.4.a. Os paradoxos e a teoria dos papéis nos estudos atuais

Os trabalhos atuais tratam do conceito de Paradoxos ao tratar de temas como:

As dificuldades dos indivíduos em conciliar papéis sociais diferentes e contraditórios, que, ao mesmo tempo, exigem posturas, éticas, vocabulário e posicionamentos opostos.

Contradições que dificultam o aprendizado organizacional e a comunicação, logo a criação de um sentido comum para a ação (*organizational sensemaking*).

Em função das variáveis internas e externas intervenientes é natural o surgimento de conflitos, que podem ser genericamente chamados conflitos de papéis. Esses conflitos podem ser de vários tipos.

1. O conflito interno que ocorre quando as expectativas de papel de um participante do grupo organizacional são incompatíveis entre si - (“**Intrasender**”).

2. O conflito que ocorre quando as expectativas de dois ou mais participantes do grupo são incompatíveis – (“Intersender”).
3. O caso das expectativas de um papel serem incompatíveis com as expectativas de outro desempenhado pela mesma pessoa em outro contexto (“Interrole”).
4. O conflito interno que ocorre quando as expectativas de uma pessoa se chocam com as expectativas do conjunto de papéis em que esta inserida. (Conflito Pessoal de papel). As origens e as conseqüências dos conflitos de papéis narradas nestes trabalhos podem ser resumidas na afirmação de que **expectativas contraditórias de papéis provocam pressões opostas de papéis, que geralmente afetam a experiência emocional de uma pessoa, intensificando os conflitos internos, aumentando a tensão associada com vários aspectos do trabalho, reduzindo a satisfação com o trabalho e dominando a confiança nos superiores e na organização como um todo**. O conflito de papéis tem um custo muito grande para o indivíduo em termos emocionais e interpessoais e também representa um alto custo para a organização. Muitos destes estudos reforçam o caráter negativo destes paradoxos e contradições.

Nos estudos pesquisados, dentro da perspectiva construtivista, há estudos de dois tipos: estudos que consideram o paradoxo como uma etapa necessária para o processo evolutivo do ser humano, baseado na dialética hegeliana básica tese-antítese-síntese. O paradoxo aqui é considerado como constitutivo do ser humano, base da formação de sua identidade, processo cognitivo e entendimento.

Outros estudos que focam sua atenção nos efeitos pontuais do exercício de papéis ao mesmo tempo contraditórios e paradoxais. Neste caso, o paradoxo relacionado a papéis é visto em seu caráter negativo e disfuncional. A maioria dos estudos brasileiros pesquisados insere-se nesta linha construtivista/cognitivista, que trata do tema paradoxos, mesmo que sem usar esta denominação, e seus efeitos na análise do



discurso, na aprendizagem organizacional, na formação da identidade dos indivíduos, na cultura organizacional e no processo de mudança.

### **6.5. A metodologia utilizada pela maioria dos estudos sobre paradoxos organizacionais**

Como parte deste relatório fizemos uma síntese dos aspectos metodológicos mais utilizados pelos trabalhos lidos. Muitos trabalhos foram revisões de literatura, logo não tinham estudos práticos. Mas os trabalhos que faziam estudo de caso utilizavam a metodologia qualitativa como base de estudos e mais especificamente, a etnometodologia, aplicados principalmente aos estudos que adotavam a fenomenologia e a sociologia interpretativa como base teórica. Citaremos os trabalhos clássicos que embasam esta metodologia e os estudos mais recentes que a utilizam.

#### **6.5.a. Metodologia para estudo de caso: metodologia etnográfica e interacionismo simbólico fenomenológico**

A Etnometodologia trabalha com o conceito de interação social, objeto também do Interacionismo Simbólico. Segundo Berger e Luckmann, os indivíduos apreendem os significados e se relacionam com os outros através de esquemas tipificados ou papéis sociais, verdadeiros "scripts" e códigos de conduta. Os papéis regulam a interação entre os indivíduos e lhes fornecem expectativas recíprocas tendo em vista os diversos contextos sociais que vivenciam em sua vida cotidiana (BERGER e LUCKMANN, 1967).

Em resumo, os papéis tornam habituais certos tipos de comportamentos em determinadas situações e interações sociais. Os atores tendem a agir de acordo com certos padrões pré-estabelecidos socialmente e por eles incorporados em sua

socialização primária. Estes padrões pré-estruturam a sua ação, mas não a determinam, de acordo com o paradigma weberiano que embasa esta corrente. Os atores sociais identificam o tipo de contexto social vivido em sua experiência atual, interpretam a situação e procuram em seu repertório qual o tipo papel, código de conduta e linguagem adequados ao cenário em questão, agindo em função deste referencial. (GOFFMAN, 1953). O autor ressalta ainda os diferentes tipos de repertório e conjunto de papéis incorporados por grupos sociais distintos. O autor faz referência, no entanto, à existência de padrões comuns que tornam possíveis a convivência de diferentes estratos da sociedade, formando um sistema social mais amplo.

A Etnometodologia considera que cada grupo ou subgrupo social tem a sua forma particular de interagir, debater e negociar, criando um verdadeiro "mundo ou mini-mundo cultural" que lhe é próprio. Cada mundo social possui práticas e hábitos sociais particulares e também formas de luta e negociação política características. (GOFFMAN, 1953)

Segundo esta corrente, a organização, lugar de intersecção entre vários mundos sociais distintos, é uma verdadeira arena política complexa, onde podemos observar diversas formas de debate e ação.

Segundo Peter Berger, estudo das organizações permite observar os conflitos entre visões de mundo e interesses divergentes e os processos políticos característicos deste fenômeno. Para Berger,

*"o pesquisador não deve apenas investigar quais são os mundos sociais que estão representados nesta arena mais larga (a organização), mas também quais são os segmentos pertencentes a cada um destes mundos sociais (...) A compreensão da evolução, da mudança e do funcionamento de uma organização exige um exame das relações enraizadas nestes mundos e mini-mundos sociais ou em suas intersecções. Certas organizações, sem dúvida a*

*maior parte, devem ser vistas como arenas onde os membros dos diversos mundos sociais têm interesses diversos, buscam objetivos diferentes e lutam, propondo ou desfazendo alianças políticas a fim de atingir seus objetivos. Uma teoria das organizações ignorando estas preocupações pode nos conduzir a conclusões equivocadas. "(Berger, 1989:50).*

O pesquisador, baseando-se no Interacionismo Simbólico e na Etnometodologia, interrogará de forma apropriada sobre: quais são estes diferentes mundos sociais próprios à organização a ser estudada; qual é a sua origem; como se formam os padrões culturais e a visão de mundo de cada grupo organizacional; como eles se constituem enquanto grupo a fim de colaborar com os outros segmentos da organização; quais são os conflitos entre os diversos grupos; quais São as razões possíveis e prováveis destes conflitos e as soluções e formas de negociação buscadas pelos diversos grupos. Deve-se desvendar, em suma, as diversas formas de identidade social encontradas na organização e o seu inter-relacionamento na arena política organizacional.

O pesquisador deve tentar esclarecer as formas de regulação do sistema social da organização que estuda. Ele deve tentar esclarecer, entre outras, as seguintes questões:

- Quais são os critérios organizacionais de legitimidade e de autoridade?
- Qual é o tipo de ameaça mais freqüente na organização tendo em vista o uso da força e de outros meios coercitivos? Quais são os aspectos comportamentais que mais se buscam reprimir na organização estudada?
- Quais são os valores que prevalecem na organização, ou seja, qual é a cultura dominante na mesma? Qual é a cultura do grupo dirigente?

- Como as culturas e interesses dos outros grupos se relacionam com a visão de mundo predominante na organização?
- Qual é a forma de percepção, representação da realidade e os critérios de decisão e ação (ou seja, a forma de "enactement") predominante no sistema? Pode-se tentar descrever este processo?
- Quais são as outras formas de enação ("enactement") existentes na organização, características de outros grupos?
- Como se originam os diversos papéis e expectativas de papéis tendo em vista a cultura organizacional?
- Quais são as principais formas de controle social na organização a ser estudada? E as reações dos diversos grupos a estas formas de controle?

Estas são algumas das questões principais entre outras que podem surgir no processo de pesquisa.

Peter Berger e Thomas Luckmann também definem os papéis como forma de controle organizacional.

*"Desde que os comportamentos dos atores sociais são tipificados em determinados papéis, a obediência ou a não obediência aos tipos de papéis socialmente definidos deixa de ser opcional, ainda que, é claro, a severidade das sanções possa variar segundo cada caso. Os papéis representam a ordem institucional. É somente através das representações dos atores ao executar seus papéis que a instituição se manifesta na experiência real. A instituição, com o seu conjunto de ações programadas, é como o roteiro não escrito de uma peça de teatro. A direção da peça depende da execução reiterada dos seus papéis prescritos por atores vivos. Os atores encarnam os papéis e*

*realizam o drama interpretando-o em uma dada cena. Nem a peça e nem a instituição existem empiricamente fora deste contexto. "(BERGER e LUCKMANN, 1989:70).*

Goffman define papel social no mesmo sentido que Peter Berger e Thomas Luckmann, chamando de "papel social" a atualização dos direitos e deveres relacionados a um dado status. Para estes autores, o "papel social" na verdade refere-se a um conjunto de papéis (modelos de ação pré-estabelecidos que são desenvolvidos durante uma representação).

Segundo o Interacionismo Simbólico, a construção de tipologias de papéis é um correlato necessário à institucionalização da conduta. As instituições são incorporadas na experiência individual através dos papéis. Os papéis, objetivados lingüisticamente, constituem um elemento essencial do mundo objetivamente disponível em toda sociedade. Representando estes papéis, o indivíduo participa de um mundo social. Interiorizando-os, o mesmo mundo se torna, para ele, subjetivamente real.

No interior do estoque comum de conhecimento relativo a um grupo social, existem tipos de papéis que são acessíveis a todos os membros da sociedade, ou ao menos aos atores potencialmente aptos a representá-los. A origem dos papéis é similar ao processo de rotinização e objetivação da realidade que constitui a origem das instituições. Toda conduta institucionalizada implica a existência de papéis. Desta forma, estes, como as instituições, são uma forma de controle e regulação do comportamento humano em sociedade.

Dependendo dos papéis que representa, o indivíduo é levado a interiorizar certos modos específicos de conhecimento e acumular certas informações, não somente do ponto de vista cognitivo, mas também emocional. Ele incorpora certos tipos de emoção, ética, valores e normas característicos dos papéis que desempenha e que interiorizou. Isto implica uma distribuição social do conhecimento.

O estoque de conhecimentos de uma sociedade é estruturado em termos do que é pertinente ou do que não é pertinente para certos tipos de papéis específicos correspondendo a um certo tipo de ator social.

Desta forma, para se compreender as organizações através do paradigma do Interacionismo Simbólico, o pesquisador deve estudar o sistema político, as negociações e as estratégias de cada grupo e os processos de transmissão de um dado universo simbólico (como a cultura predominante na empresa ou a ação ideológica do grupo dirigente, por exemplo).

O Interacionismo Simbólico é a uma pesquisa de caráter etnográfico (BURRELL e MORGAN, 1994).

#### 6.5.b. O interacionismo simbólico fenomenológico e a etnometodologia em comparação com os demais métodos de pesquisa

Gibson Burrell e Gareth Morgan em seu livro *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* classificam a Etnometodologia, método apropriado à corrente do Interacionismo simbólico, entre outros métodos de pesquisa, de acordo com quadro abaixo (BURRELL e MORGAN, 1994:30):

- **A dimensão sociológica da mudança radical ou conflito** entre classes ou grupos sociais.
- **A dimensão sociológica da regulação social, ou integração** e harmonia social.
- **A dimensão objetiva - a realidade social vista como um dado objetivo, determinando ou condicionando a ação humana.**

- **A dimensão subjetiva** - a realidade vista como fruto de uma construção social à partir das interações entre os indivíduos e grupos sociais. Nega-se o pressuposto de determinismo social, aceitando-se em maior ou menor grau o conceito de liberdade de ação humana (voluntarismo).

Estas 4 dimensões originam 4 paradigmas de pesquisa em sociologia:

1. A intersecção entre a dimensão sociológica da mudança radical (conflito) com o subjetivismo e com o conceito de voluntarismo geram o paradigma do radical-humanismo. Um exemplo desta corrente é o **Radical-humanismo** baseia-se em uma concepção subjetiva da realidade, porém concentra-se na dimensão do conflito social. Um dos exemplos desta corrente é o Existencialismo, baseado nos trabalhos de Jean-Paul Sartre.
2. A intersecção da dimensão sociológica da mudança radical (conflito) com o objetivismo e com o conceito de determinismo social geral o paradigma do Radical-estruturalismo. **O Radical-estruturalismo** prioriza a dimensão do conflito, salientando que este é inerente à realidade social. Um dos exemplos deste paradigma é o marxismo, segundo o qual o conflito, expresso através da luta de classes é a base da dialética, motor da História.
3. A intersecção da dimensão da integração (harmonia social) com o objetivismo e determinismo social gera o paradigma Funcionalista. **O Funcionalismo** reforça o conceito de integração, buscando compreender os fundamentos da cooperação, da manutenção da realidade social ou da evolução da mesma através de pressupostos de harmonia social. Esta corrente considera a realidade social como produto de leis e modos de regulação que transcendem a vontade humana, sendo dados objetivos que condicionam e influenciam a ação humana. Os trabalhos de Durkheim, entre outros, são um exemplo deste paradigma.

4. A intersecção da dimensão da integração (harmonia social) com o subjetivismo ou voluntarismo geram o paradigma da Sociologia Interpretativa. O paradigma da Sociologia Interpretativa conceitualiza a realidade social como fruto de uma construção humana, através da interação e negociação dos diversos grupos sociais, que interpretam a realidade segundo critérios pré-existentes, característicos de sua cultura. Ao agirem, no entanto, os indivíduos influenciam e transformam estes mesmos critérios e padrões nos quais basearam sua ação, em um processo dialético de reinterpretação e reconstrução da realidade social.

Apesar de reconhecer o fenômeno da objetivação e reificação da realidade social (o fato de que as instituições são percebidas normalmente pelos indivíduos como sendo um dado objetivo da realidade e não um construto humano), este paradigma propõe que a realidade social é um conjunto de conceitos, valores e “frames” expressos cujo conjunto constitui o Universo Simbólico ou o Imaginário de um dado sistema social. Estes valores e representações são normalmente aceitos pelos atores sociais em questão e considerados verdadeiros. A realidade, desta forma, é definida como uma série crenças partilhadas intersubjetivamente entre os membros de um dado grupo social.

A metodologia utilizada pelos estudos pesquisados insere-se no quarto paradigma, uma vez que ele segue os princípios do Interacionismo Simbólico Fenomenológico e adota uma metodologia que se adapta a estes princípios, seguindo também a tradição etnográfica.

Tanto a etnometodologia como o Interacionismo Simbólico Fenomenológico, seguindo a tradição da Fenomenologia, consideram a realidade do ponto de vista ontológico como um conjunto complexo de tipificações, intersubjetivamente partilhado pelos membros de um dado grupo social. O conceito de tipo-ideal de Weber, considerado por ele como uma ferramenta metodológica, é considerado por estas duas correntes como sendo a origem dos papéis sociais e da tipificação do



comportamento, que se concretiza através da criação e da manutenção destes modelos ideais.

De fato Garfinkel, em seus estudos sobre Etnometodologia, confirma este ponto de vista ao dizer que

*"a realidade social é feita de uma rede de tipificações que é utilizada pelos indivíduos quando estes se sentem pressionados, a fim de explicar as diversas situações por eles vivenciadas (GARFINKEL, 1967:47).*

Desta forma, o pesquisador começa sua pesquisa de campo com um tema de pesquisas e algumas premissas e idéias, mas não com hipóteses fechadas. A construção da teoria e a confirmação ou não das hipóteses se faz progressivamente, à medida que ele vai observando novos fatos e criando o seu Diário de Pesquisa. (GARFINKEL, 1967:48).

No começo de seu trabalho, o pesquisador terá muitas informações novas e deve reformular várias vezes suas hipóteses iniciais e conclusões, A medida em que seu trabalho vá chegando ao fim e ele vá criando uma teoria que explique bem os fatos, as novas observações deverão confirmar suas hipóteses, fazendo-o detalhar mais sua teoria. Elas trarão, no entanto, menos informações inéditas.

#### 6.5.c. A atitude do pesquisador na pesquisa de campo

Estes trabalhos propõem que primeira atitude do pesquisador seja a do questionamento geral da realidade a partir de urna posição de exterioridade.

*Sainsaulieu diz a este respeito que após ter, em um primeiro momento, adotado uma posição de recuo a fim de salvaguardar sua autonomia e seu "olho novo" ou seja, seu olhar crítico em relação ao campo estudado, o pesquisador deve, em um*

*segundo momento, concentrar-se inteiramente no estudo de campo, a fim de se colocar no lugar dos diferentes atores sociais e reconstruir por ele mesmo a lógica das diversas situações vivenciadas. Por estes últimos Em um terceiro momento, após ter "mergulhado na interioridade" da organização, o pesquisador poderá e deverá reconquistar sua exterioridade, confrontando e comparando as múltiplas racionalidades contingentes por ele observadas". (SAINSAULIEU, 1983:55)<sup>1</sup>*

Quando utiliza o método acima proposto, o pesquisador deve estar consciente de que a experiência concreta dos atores sociais é o seu principal instrumento de pesquisa. Privilegia-se, pois, neste tipo de trabalho, a técnica de entrevista como o meio principal para obter-se informações sobre a organização. Para serem úteis, as entrevistas devem fornecer ao pesquisador esta "imersão" na experiência dos entrevistados.

O próprio processo de pesquisa se lida com paradoxos. **Em cada entrevista, se reproduz a tensão entre os pólos interno e externo, entre a interioridade e a exterioridade.** O pesquisador deve procurar entender a subjetividade do seu interlocutor, porém sem se envolver, reconhecendo padrões e lidando com os elementos subjetivos captados na interação. O campo é para o pesquisador um terreno desconhecido, que ele deve explorar, e para tanto, ele deve ter uma atitude aberta face ao seu interlocutor, mostrando o seu interesse pelo que o entrevistado tem a dizer, e, através de questões abertas, permitir a este último falar de seu trabalho, descrever a situação segundo sua própria interpretação etc.

---

<sup>1</sup> No original: Ver Sainsaulieu, 1983:55). La Régulation Culturelle des Ensembles Organisés. *L'année sociologique*, 195-217., pag.207. No original: "après s'être , dans un premier temps, ménagé une position de recul pour sauvegarder son autonomie et son "oeil neuf, son regard critique par rapport au champ étudié, le chercheur doit dans un deuxième temps, entrer de plain-pied dans ce champ, pour "se mettre à la place "das différents acteurs et reconstruire pour lui-même la logique des diverses situations qui s'y rencontrent. Ce n'est que dans un troisième temps, apres cette "plongée dans l'interiorité, qu'il pourra et devra en quelque sorte reconquérir son extériorité en confrontant et comparant les unes aux autres les multiples rationalités contingentes qu'il aura observées".

A passividade não é uma atitude desejável neste paradigma. O pesquisador deve ter uma atitude de “escuta ativa”, demonstrando ao seu interlocutor que ele é um ouvinte atento, devendo, para tanto, colocar questões e esclarecer suas dúvidas.

Uma crítica possível a esta atitude do pesquisador é o fato de que o material por ele coletado através das entrevistas não refletirá a realidade "objetiva", mas a visão subjetiva do entrevistado. Berger e Luckmann dizem a este propósito:

*“O mundo da vida cotidiana não é considerado somente como um dado da realidade objetiva pelos membros de uma sociedade, tendo em vista a sua busca de sentido em suas vidas. Este mundo (O da vida cotidiana) também se origina em seus pensamentos e em suas ações e é mantido como realidade através deles. O pesquisador deve tentar esclarecer a origem do conhecimento na vida cotidiana, ou seja, as objetivações dos processos subjetivos e das significações que constroem o mundo do senso comum intersubjetivo ”(Berger e Luckmann, 1989:35)*

#### 6.5.d. O caráter paradoxal da realidade social

Segundo estes autores, a sociedade possui uma dimensão objetiva artificial e é construída graças às ações que exprimem um sentido subjetivo. É este o caráter dual da sociedade em termos da artificialidade objetiva e da significação subjetiva. É justamente este caráter dual que determina a realidade social. O problema central da teoria sociológica pode ser definido da seguinte forma: “como os significados subjetivos tornam-se artefatos objetivos?” Como a atividade humana produz um mundo material? A compreensão adequada da realidade social implica uma pesquisa sobre a maneira pela qual a realidade é construída, E este o trabalho do pesquisador em Teoria das Organizações.

Berger e Luckmann dizem ainda a este respeito o seguinte:

*"A vida quotidiana se apresenta como uma realidade interpretada pelos homens, possuindo para estes um sentido subjetivo, formando um mundo coerente. Nós consideramos esta realidade como objeto de nossa análise. O método que nós pensamos ser o mais adaptado à clarificação das origens do conhecimento na vida quotidiana é a análise fenomenológica, um método descritivo, empírico mas não científico, no sentido definido pelas Ciências empíricas. (BERGER e LUCKMANN, 1989:75)*

Buscando compreender a lógica organizacional, a etnometodologia não permite a compreensão da realidade organizacional a partir de uma racionalidade “**a priori**”, expressa através de hipóteses de pesquisa “fechadas”. O pesquisador deve, em uma perspectiva fenomenológica própria, tentar compreender a lógica e a racionalidade próprias das relações e interações dos subgrupos organizacionais.

Segundo Roland Reitter, o pesquisador se situa diante do seu campo de pesquisas como um leitor diante de um texto. Ele deve decifrar os símbolos um a um e é ele, em função de sua sensibilidade, que encontrará um sentido para os fatos observados. A sua compreensão será consciente e inconsciente e se concentrará em alguns temas centrais importantes que nortearão sua pesquisa. O pesquisador deve decifrar os símbolos organizacionais e tentar compreender como cada grupo de atores elabora a sua interpretação da realidade e quais são as suas possibilidades de ação, a partir de sua visão de mundo e de seus interesses concretos. (REITTER, 1993)

*"Como o ator organizacional, o pesquisador deve compreender a realidade humana da empresa, ou seja, o que diferencia o formal do informal, a realidade do contrato psicopolítico tácito" (REITTER, 1993 : 35)<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> REITTER, R., 1993: 21) Culture et Identité.: Jouy em Josas: Groupe HEC., No original “Comme l'acteur organisationnel, le chercheur doit comprendre la réalité humaine de l'entreprise, c'est-a-dire l'écart entre le formel et l'informel, la réalité du contrat psychopolitique tacite”.

Para o autor, o observador externo deve concentrar-se na parte visível da identidade dos grupos e da organização, ou seja, observar:

- A prática de ritos coletivos;
- A perpetuação de mitos ou histórias sobre a organização, em particular sobre aqueles que detém o poder;
- A existência de tabus;
- As normas de comportamento e como cada grupo reage as mesmas;
- Os valores e a ética que orientam a ação concreta dos diversos grupos, muitas vezes valores opostos aos divulgados oficialmente;
- As comunicações oficiais e os símbolos associados às mesmas etc.

Segundo Linda Smircich (1983b) o conhecimento gerado por esta metodologia pode ser classificado como "conhecimento subjetivo". Neste tipo de método, o que caracteriza a ciência positivista, ou seja as relações do tipo sujeito/objeto é substituído por relações do tipo sujeito/sujeito, onde o pesquisador focaliza sua atenção nos significados partilhados intersubjetivamente.

Este método tem como pressuposto que o conhecimento não é independente do sujeito cognoscente. O fato de que o pesquisador analise e interprete os dados e que o trabalho final seja a expressão da mediação da realidade feita por ele confirma este aspecto. Este método dá origem a um trabalho interpretativo, que não pretende ser neutro.

### 6.5.e. O paradoxo discurso-ação na pesquisa

O pesquisador, dentro deste método, tenta ver a realidade organizacional como seus membros a vêem e tenta apreender as interpretações dos diversos grupos organizacionais tendo em vista esta mesma realidade. A partir desta análise, ele produz uma imagem da realidade observada, deixando o seu trabalho disponível para os diversos grupos organizacionais, a fim de permitir a reflexão e avaliação dos mesmos. A imagem organizacional refletida pelo trabalho do pesquisador pode inclusive ser diferente da imagem que os diversos grupos organizacionais pensam ter da empresa. (Smircich, 1983b)

O pesquisador aprende com os membros do grupo, participando diretamente de suas atividades, observando-os, formulando questões sobre suas atividades e escutando-os com atenção.

**O pesquisador deve estar atento à mensagem verbal e à mensagem não-verbal de seu interlocutor, uma vez que as vezes existe uma contradição importante entre o nível do discurso e o nível da ação.**

Como diz Goffman,

*"sabendo que o ator social se apresenta normalmente em uma posição favorável, os outros indivíduos devem observar dois aspectos: uma parte composta essencialmente do discurso verbal, que o ator pode facilmente manipular como bem pretende, e uma parte constituída sobretudo de expressões indiretas que lhe são difíceis de controlar. Os seus interlocutores podem então utilizar os aspectos de seu comportamento expressivo mais dificilmente controláveis a fim de verificar o valor do que ele comunica através dos aspectos que controla. Isto mostra uma assimetria fundamental no processo de comunicação: o ator percebe um fluxo de sua comunicação (o*

*discurso), mas espectadores conhecem mais um (as expressões não-verbais). (GOFFMANN: 1995:37)*

Busca-se a abordagem interativa. O pesquisador apreende as significações das ações do grupo através a sua interação com os membros da organização. Deste modo, ele terá uma visão global dos significados e imagens sobre a organização partilhadas pelos membros do grupo organizacional. Ele obtém esta visão através da análise dos dados coletados junto às várias fontes de informação: entrevistas, documentos, observação participativa, desenhos etc. Deve-se elaborar os temas-chave a serem estudados e criar-se as categorias de análise e pesquisa.

É muito importante ressaltar-se que um estudo de caso traz informações válidas em si, permitindo aprofundar certos aspectos de uma teoria ou refutá-la, mas logicamente, por não obedecer a técnicas estatísticas, não se pode fazer afirmações genéricas correspondentes às organizações em geral. Pode-se observar tendências, através do discurso, mas não se fazer generalizações quantitativas.(SMIRCICH, 1983b).

## 7. OS ESTUDOS SOBRE PARADOXOS NO BRASIL

Pesquisamos neste relatório 176 estudos e artigos científicos. No Brasil, recenseamos 46 estudos que citam paradoxos ou trabalham com o conceito dentro de duas linhas: a linha da **Psicanálise ou Psicodinâmica e também a linha Construtivista, com base na Fenomenologia e no Interacionismo Simbólico**. Poucos estudos retomam a primeira corrente citada, ou seja, os teóricos da crítica à burocracia.

Estes estudos seguem as seguintes tendências de argumentação, em linhas gerais:

- A organização é constituída por atores sociais, sendo considerada um sistema psicológico, político e histórico.
- A organização apresenta convergências e divergências essenciais, frutos de uma dialética de evolução contínua, a ser gerida permanentemente.
- Os atores organizacionais são ao mesmo tempo racionais e irracionais, possuindo pulsões de vida e de morte (tema recorrente da psicanálise e psicodinâmica organizacional).
- As referências teóricas são múltiplas (sociologia, economia, história, psicodinâmica, psicologia cognitivista, construtivismo, filosofia, etc).
- Os temas mais tratados são: mudança organizacional, aprendizagem (com especial ênfase para os bloqueios da aprendizagem), identidade organizacional e paradoxos discurso-ação. Estes temas são associados com os conceitos gerais de paradoxos nas organizações.

Este relatório visa, pois, oferecer pistas ao pesquisador interessado em prosseguir pesquisas futuras sobre este tema, estruturando as linhas de pesquisa e os principais argumentos em cada uma delas.

### III. BIBLIOGRAFIA

1. **Aidar, M. Brisola, A.Motta, F.P. & Wood Jr, T.** (2000) “Cultura Organizacional Brasileira”, pp.34-58, in T.Wood Jr. (ed) Mudança Organizacional , São Paulo, Atlas.



2. **Albert, S, Ashforth, B, Dutton, J.** (2000a) “Organizational Identity and Identification: Charting New Waters and Building New Bridges”, The Academy of Management Review, 25,1: 13-18. January.
3. **Albert, S. Ashforth, B. e Dutton, J.** (2000b) “Special Topic Forum on Organizational Identity and Identification”, The Academy of Management Review, 25,1:10-13.
4. **Alter, N.** (1990) “Logiques de l’Entreprise Informationnelle” in Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Aout, pp.29-39.
5. **Amason, A.C.** (1996) Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39:123-148.
6. **Antunes, R.** (1995) Adeus ao Trabalho?, São Paulo, Ed. Cortez.
7. **Argyris, C.& Schön, D.** (1978). Organizational Learning: a Theory of Action Perspective, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
8. **Argyris, C.** (1992). On Organizational Learning. Cambridge,MA: Blackwell.
9. **Argyris, C.** (1993) Knowledge for Action: a Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change. San Francisco: Jossey-Bass.
10. **Arthur, J. e Aiman-Smith, L.** (2001) Gainsharing and Organizational Learning: An Analysis of Employee Suggestions over Time: *The Academy of Management Journal*, 44:4, august 2001.
11. **Aubert, N. e De Gaulejac, V.** (1991) Le Côté de l’Excellence, Paris:Le Seuil.

12. **Barbosa, A.C. Q** (2001) *Gestão de Competências em organizações: Um mosaico de experiências em Minas Gerais*, Campinas: Enanpad.
13. **Barbosa, A.C.Q, Ferraz, D. E Lopes, D.** (2002) *Competências nas organizações: O discurso e a prática na gestão de pessoas*, Salvador: Anais do Enanpad.
14. **Bartunek, J.M.** (1988) The dynamics of personal and organizational reframing. In R.E. Quinn e K. Cameron (eds) *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*: 137-162 Cambridge, MA Balinger.
15. **Bell, D.** (1973) The coming of post-industrial society New York: BasicBooks.
16. **Bergamini, C.e Coda, R.** (1997) Psicodinâmica da vida social, Atlas, São Paulo.
17. **Bergamini, C.W.** (1997) “Motivação: Mitos, Crenças e Mal-Entendidos” pp.69-93, in C.Bergamini & R. Coda (eds) Psicodinâmica da Vida Organizacional: Motivação e Liderança, Atlas.
18. **Bergamini, C.**(1996) Motivação no Trabalho, São Paulo: Atlas.
19. **Berger, P. e Luckmann, T.** (1989) A Construção Social da Realidade, Petrópolis, Vozes.
20. **Berger, Peter,** (1998), Perspectivas Sociológicas: Uma visão Humanística, Petrópolis, Vozes.
21. **Bernardes, M. E.** (1999) *Learning organizations em empresas brasleiras: um estudo de caso: Foz do Iguaçu*: Enanpad.

22. **Besseyere des Horts, C-H.** (1988), Gérer les Ressources Humaines dans l'Entreprise - Paris, Editions de l'Organisafion.
23. **Bion, W.R.**(1959) Experiences in groupes. New York:Basic books.
24. **Bitencourt, C.** (2001) A gestão de Competências Gerencias e a Aprendizagem Organizacional, Campinas: Enanpad.
25. **Blau, Peter M. e Scott, W. R..** (1970) Organizações Formais. São Paulo, Editora Atlas.
26. **Blyton, P. & Turnbull, P.**(1992) (eds) Reassessing Human Resource Management, London, Sage.
27. **Bouchiki, H.** (1998) Living with and building on Cmplxity: A constructivist perspective on organizations. *Organization*, 2:217-232.
28. **Brabet, J.,** (1993) Repenser la Gestion des Ressources Humaines?, Paris, Economica.
29. **Brown, A.D. & Starkey, K.** (2000). “Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective”, The Academy of Management Review, 25 (1):102-120.
30. **Burns,T. e Stalker, G.M** (1961) The Management of Innovation. London:Tavistock.
31. **Burrel, G. e Morgan, G.** (1994). Sociological Paradigms and Organizational Analysis London: Ashgate Publishing.

32. **Caldas, M e Wood Jr., T.** (1999) Transformação e Realidade Organizacional, São Paulo: Atlas.
33. **Caldas, M.P. & Wood Jr., T.** (1999) “Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP”. Artigo apresentado na ENAMPAD 99. *Anais da ENANPAD 99*, Foz do Iguaçu.
34. **Cameron K.S. e Quinn, R.** (1998) Organizational paradox and transformation. In R.E. Quin e K.S. Cameron (eds) *Paradox and transformation: Toward a Theory and Change in management*: 12-18 Cambridge, MA: Ballinger.
35. **Cannon, T.B.** 1996 Welcome to the revolution: Managing paradox in the 21<sup>st</sup> century. London: Pitman.
36. **Cappelle, M.C. E Brito, M.** (2002) Relações de Poder no espaço organizacional: O caráter disciplinar das práticas de gestão de pessoas em uma organização de desenvolvimento de software, Salvador: Anais do Enanpad.
37. **Carrieri, A. Rodrigues, S. .** (2001) As transformações nos significados culturais em uma empresa de telecomunicações: De empresa pública a filial privada, Campinas: Enanpad. 2.
38. **Carvalho C.e Lopes, F.** (2001) Convergência Estrutural e Processual entre Teatros e Museus no Rio Grande do Sul, Campinas:Enanpad.
39. **Carvalho, L.C, Esteves, M., Paret, B.** (1999) Percepções de empresários de empresas de pequeno porte sobre conhecimento, informação e aprendizagem: Foz do Iguaçu: Enanpad.

40. **Carvalho, M.R.O.**(2002) *Redes Sociais: Convergências e Paradoxos na Ação Gerencial*, Salvador:Enanpad.
41. **Castel, R.** (1993) “Da Indigência à Exclusão e à Desfiliação: Precariedade do trabalho e vulnerabilidade relacional” pp.25-43, in Lancetti, A. (org) Saúde e Loucura 4, São Paulo, Ed.Hucitec.
42. **Castells, M.** (1999) A Sociedade em Rede, São Paulo: Paz e Terra.
43. **Cauduro, F., Gramkow, F., Carvalho, M.L. e Ruas, R. L.** (2002) O processo de Mudança e Aprendizagem no Call Center de uma Empresa de Telecomunicações. Salvador: Enampad.
44. **Cohen, M.e March, J.** (1974). Leadership and Ambiguity: The American College President, New York: McGraw-Hill.
45. **Cohen, M., March, J.e Olsen, J. P.** (1972). “A Garbage Can Model of Organization Choice”. Administrative Science Quaterly , XVII, 1-25.
46. **Cohen, M.e March, J.** (1974). Leadership and Ambiguity: The American College President, New York: McGraw-Hill.
47. **Cyert, R. e March, J.** (1963). A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
48. **Davis, A.S. Maranville, S. J. e Obloj, K.** (1997) The paradoxical process of organizational transformation: Propositions and a case study. *Research in Organizationnl Change and Development*, 10:275-314.
49. **De Masi, D.** (2000) O futuro do trabalho: Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial, Rio de Janeiro: José Olympio Editora.

50. **Deal, T. & Kennedy, A.** (1992) *Corporate Cultures*, Reading, MA: Addison-Wesley.
51. **Dejours, C.** (1993) “Intelligence Pratique et Sage Pratique: Deux Dimensions Meconnues du Travail Reel”, *Education Permanente*, n. 116, pp: 22-34.
52. **Demajoravic, J. Sanches, C.** (1999) *Aprendizado e Indústria ambiental: perspectivas para as organizações*: Foz do Iguaçu: Enanpad.
53. **Denilson, D. Hoojberg, R. e Quinn, R.** (1995) Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6:524-540.
54. **Dias, C. Loiola, E.** (2001) *Conflito, Cooperação e aprendizado nos complexos agroindustriais: o caso do instituto biofábrica de cacau de Ilhéus*. Campinas: Anais do Enanpad.
55. **Eisenhardt, K. M.** (2000) “Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism”, *The Academy of Management Review*, 25(4):703-706.
56. **Eisenhardt, K.M. e Westcott, B. J.** (1988). Paradoxical demands and the creation of excellence: The case of just-in-time manufacturing. In R.E. Quinn e K.S. Cameron (des) *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*: 169-194. Cambridge, MA: Ballinger.
57. **Enriquez, E.** (1991). *L'organisation en analyse*, Paris: P.U.F.

58. **Erikson, E.** (1972). Adolescence et Crise - La Quête de L 'Identité, Paris: Flammarion.
59. **Faria J. H , Meneguetti, F.** (2001a) As novas formas de controle psicológico no trabalho, Campinas: Enanpad.
60. **Faria J.H., Meneguetti, F.** (2001b) Discursos Organizacionais : Salvador : Enanpad.
61. **Farson, R.** 1996 Mangement of the absurd: Paradoxes in Leadership. New York, Simon and Schuster.
62. **Fernandes, C., Angeloni, M.** (2000) A aprendizagem organizacional nas organizações do conhecimento, Florianópolis: Enanpad.
63. **Festinger, L.** (1957). A Theory of Cognitive Dissonance, New York, Prentice-Hall.
64. **Fleury, M.T. e Fischer, R. M** (1996) Cultura e Poder nas Organizações, São Paulo, Atlas.
65. **Fleury, M.T. , Fleury, A.** (2000) Desenvolvimento de competências em diferentes ambientes empresariais, Florianópolis, Enanpad.
66. **Ford, J.D. e Backoff, R.**1988 Organizational change in and out of dualities and paradox. In R.E. Quinn e K.S. Cameron (eds) Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management: 81-121 Cambridge, MA: Ballinger.
67. **Ford, J.D. e Ford., I.W.** 1994 Logics of identity, contradiction and attraction in change. *Academy of Managemetn Review*, 19:756-795.

68. **Freitas, M. E.** (1991). Cultura Organizacional, Formação. Tipologias e Impacto São Paulo: Makron Books.
69. **Friedmann, G.** 1964, Le travail en miettes, Paris: Éditions Gallimard.
70. **Frost, P. e Robinson, S.** (1999) The toxic handler: organizational hero and casualty Harvard Business Review, 77 : 97-106.
71. **Garfinkel** (1967). Studies in Ethnomethodology, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
72. **Goffmann, E.**(1959) The Presentation of Self in Every Day Life, Garden City, N.Y: Doubleday.
73. **Guimarães, R.A. , Angelim, G, Spezia, D, Rocha, G, Magalhães, R.,** (2000) Explorando o construto aprendizagem organizacional no setor público: Uma análise em órgão do poder executivo federal brasileiro, Florianópolis: Enanpad.
74. **Hanashiro, D.M. e Dias, W.F.**(2002) O Sistema de Teletrabalho: Algumas Implicações de um Ambiente Virtual. Salvador: Enanpad.
75. **Handy, C.** 1994 The Age of Paradox Cambridge, MA Harvard Business School Press.
76. **Haris, A.S.** 1996 Living with paradox: An introduction to Jungian psychology, Albany, NY Brooks e Cole.
77. **Hatch, M.J.** 1997 Irony and the social construction of contradiction in the humor of a management team, *Organization Science*, 8:275-288.



78. **Heracleous, L. Barrett, M.** (2001) Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structure in the Context of Information Technology Implementation, *Academy of Management Journal*, vol 44, e, august 2001: 755-779.
79. **Hirschhorn, L.** (1997) Reworking authority , Cambridge, Ma: The MIT Press.
80. **Hirschmann, A.** (1970). Exit Voice and Loyalty. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
81. **Hofstede, G.** (1980) Culture's Consequences, Newbury Park, CA: Sage Publications.
82. **Hofstede, G.** (1991) Cultures and Organizations: Software of the Mind London: McGraw-Hill.
83. **Jaffee, D.** (2001) Organization theory – tensions and change, McGraw Hill.
84. **Jaques, E.** 1955. Social systems as a defense against persecutory and depressive anxiety.:478-498. In M. Klein (ed.) New directions in psychoanalysis London, Tavistock.
85. **Kelly, G.** 1955 the psychology of personal constructs, New York:Norton.
86. **Kets de Vries, M.F.R** 1995 Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to management, New York, Rudlege.
87. **Kets de Vries, M.F.R.** (1995) Organizational paradoxes: Clinical approaches to management. New York: Routledge.

88. **Klein, M.** Contributions to psycho-analysis, Londres: Hogarth Press, 1965.
89. **Kleiu, J.A.** 1994 The paradox of quality management: Commitment, ownership and control, in C. Herckscher e A.Donnellon (eds) The post-bureaucratic organization: New Perspectives on organizational change: 178-194, Thousand Oaks, CA:Sage.
90. **Koike, K , Mattos, P.L,** (2000) Entre a epistemê e a prhonesis: Antigas lições para a aprendizagem em administração, Florianópolis: Enanpad.
91. **Koot, W, Sabelis, I e Ybema, S.** 1996 Epilogue In W. Koot, I Sabelis e S Ybema (eds) Contradictions in context : Puzzling over paradox in comtemporary organizations:208-212 Amsterdam:VU University Press.
92. **Lawrence P. e Lorsch, J.** (1967) Organization and Environment: Managing Differentiation and Interaction, Boston, MA: Harvard University Press.
93. **Leão Jr.,F.P.** (2001) Formação e Estruturação de Campos Organizacionais: um Modelo para Análise do Campo Cultural , Campinas: Enanpad.
94. **Leonard-Barton, D.** (1992) Core Capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13:111-125.
95. **Lewin, K.,**1947 "Frontiers en Group Dynamics", Human Relations, I:1.
96. **Lewis, M.W e Dehler, G.E.** (2003) g through paradox: A pedagogical strategy for explogy contradictions and complexity, *Journal of Management Education*.

97. **Lewis, M.W.** (2000) Exploring Paradox:Toward a more comprehensive guide, The Academy of Management Review, 25(4):760-776.
98. **Lewis, M.W. e Grimes, A. J.** (1999) Metatriangulation: Building theory from multiple paradigms *Academy of Management Review*, 24: 672-690.
99. **Loiola, E, Rocha, M.C.** (1999) Aprendizagem e novas tecnologias: O Caso da Condata: Foz do Iguaçu: Enanpad.
100. **Loiola, E., Rocha, M.C.F.** (2000) Aprendendo a aprender: Análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo, Florianópolis: Enanpad.
101. **Lovelace, K., Shapiro, D., Weingart, L.** ,(2001) Maximizing Cross-functional New Product Teams Innovativeness and Constraint Adherence: A Coflict Cmmunications Perspective, *The Academy of Management Journal*, 44, 4, august 2001.
102. **Machado-Da-Silva, C. , Guarido Filho, E., Nascimento, M. E Oliveira, P.** (2001) Formalismo como Mecanismo Institucional Coercitivo de Processos Relevantes de Mudança na Sociedade Brasileira, Campinas:Enanpad.
103. **March, J.G. e Olsen, J.** (1976) Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen, Noruega, Universitetsforlaget.
104. **Martory, B. ., e Crozet, D.,**(1988) "Gestion des Ressources Humaines", Paris, Natan.
105. **McKinley, W. e Scherer, A.G.** (2000) Some unanticipated consequences of organizational restructuring, The Academy of Management Review, 25 (4): 735-752.

106. **Mead, George Herbert** (1934) Mind, Self and Society, Chicago, University of Chicago Press.
107. **Merton, R .,**(1957) Social theory and social structure, Glencoe:Free Press.
108. **Meyer, J. W. & Rowan, B.** (1991) Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, 41-62. In W. Powell & P. DiMaggio (Eds) The new institutionalism in organizational analysis: 63-83, Chicago, il: The University of Chicago Press.
109. **Morgan, G.**(1996) Imagens da Organização São Paulo: Atlas.
110. **Motta, F. C., Vasconcelos, I. F.F.G. e Wood Jr. T.,**(2000) O Novo sentido da liderança: Controle Social nas Organizações”, pp.117-149, in T.Wood Jr. (ed) Mudança Organizacional , São Paulo, Atlas.
111. **Muller, L., Vieira, M. M.** (1999) Rotinas organizacionais defensivas: um estudo sobre as formas de manifestação durante o processo de mudança organizacional, Foz do Iguaçu: Enanpad.
112. **Munoz, R, Duarte, M, Gantois, M,** (2000) A implantação da ISO9002 e a aprendizagem organizacional: O caso da Construtora Santa Helena, Florianópolis: Enanpad.
113. **Naisbitt J.** (1994) Global Paradox New York, Avon.
114. **O’Connor E.S.** (1995) Paradoxes of participation: Textual analysis and organizational change. *Organization Studies*, 16:769-803.
115. **Pacheco, F.L.** (2001) O Ambiente Institucional como Agente de Mudança Organizacional:O Caso do Teatro Apolo-Hermilo, Campinas:Enanpad.

- 
116. **Peretti, J.M.**(1990), "Ressources Humaines", Paris, Vuibert.
  117. **Peters, T.J. e Waterman, R.H.** (1982) In Search of Excellence, New York:Harper & Row.
  118. **Pettigrew, A, Eoodman, R. Cameron, K.,**(2001) Studing Organizational Change and Development: Challenges for Future Research, *The Academy of management Journal*, 44, 4, August 2001: 716:737.
  119. **Poole, M.S Van de Ven, A.H.** (1989) Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14:562-578.
  120. **PoweII, W.& DiMaggio, P.** (1991). The New Institutionalism in Organizational Analyses Chicago: Chicago University Press.
  121. **Powell, W.& DiMaggio, P.** (1991). The New Institutionalism in Organizational Analyses Chicago: Chicago University Press.
  122. **Putnam, L.L.** (1986) Contradictions and paradoxes in organizations. In L. Thayer (ed) *Organizational behavior: The state of sciences*: 109-167. Norwood, NJ: Ablex Publishing.
  123. **Reitter, R.** (1993). Culture et Identité, Jouy en Josas:Groupe HEC.
  124. **Resende, P. E Paula, T.** (2000) Inovações modernizantes e novos requerimentos da formação profissional: um estudo de caso, Florianópolis: Enanpad.
  125. **Ribeiro, C, Kerle, H, Martins, M. Toscano, R.** (1999) Laboratório de aprendizagem: Uma experiência em uma empresa municipal de limpeza urbana: Foz do Iguaçu: Enanpad.

126. **Rodrigues, S. B.** (2000) Commodification of scientific knowledge and deification of innovation: implications for knowledge management, Florianópolis, Enanpad.
127. **Ropo, A. e Hunt, J.G** (1995) Entrepreneurial processes as virtuous and vicious spirals in a changing opportunity structure: A paradoxical perspective: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19 (3):91-111.
128. **Sabelis, I.** (1996) Temporal paradoxes: Working with cultural diversity in organizations. In W. Koot, I. Sabelis e S. Ybema (eds) Contradictions in context: puzzling over paradoxes in contemporary organizations: 171-191. Amsterdam: VU University Press.
129. **Sainsaulieu, R.** (1977). L'Identité au Travail, Paris:Presses de la Fondation Nationale de L'Institut d'Etudes Politiques.
130. **Sainsaulieu, R.** (1983). La Régulation Culturelle des Ensembles Organisés, *L'année sociologique* , 195-217.
131. **Sakuda, L.** (2001) Teletrabalho:Desafios e Perspectivas, dissertação de mestrado não publicada, EAESP/FGV.
132. **Schein E, e K Vries** (2000) Crosstalk on organizational therapy, the *Academy of Management Executive*, v. 14, n. 1, pp. 31-51, fev. 2000.
133. **Schein,E.** (1984) "Coming to a New Awareness of Organizational Culture " Sloan Management Review, I (Winter).
134. **Schein E.** (1985) Organizational culture and leadership, San Francisco: Jossey-Bass.

135. **Schein, E.** (1996) Culture: The Missing Concept in Organization Sciences, *Administrative Science Quarterly*, 41.
136. **Schein, E.** (1984) "Coming to a New Awareness of Organizational Culture " *Sloan Management Review*, I (Winter).
137. **Schneider, K. J.** (1990) The paradoxical self: Toward an understanding of our contradictory nature. New York: Insight Books. Thompson, M. P. 1988 Being, thought and action. In Paradox and Transformation: Toward a theory of change in organization and management: 123-136 Cambridge, MA, Ballinger.
138. **Schuler, R.** (1987)., "Personnel and Human Resource Management", St. Paul, (Miss.).
139. **Schutz, A.** (1943). The Problem of Rationality in the Social World. New York: Economica.
140. **Seleme, A., Andrade, A** (1999) Campo de Aprendizagem: Otimizando a mudança organizacional, Foz do Iguaçu: Enanpad.
141. **Senge, P.** (1990) The Fifth Discipline: The art and practice of the Learning Organization: New York: Doubleday.
142. **Senge, P.M. Roberts, C. Ross, R.B. Smith, B.J. & Kleiner, A.** (1994) The Fifth Discipline fieldbook: Strategies and notes for building a learning organization. London: Nicholas Brealey.
143. **Silva, J.R., Oliveira, M.C. , Constantino, R. E Zaltzman, C.**(2002) Operadores de Call Center: Inconsistências e Desafios da Gestão de Pessoas, Salvador: Enanpad.

144. **Simon, H.** (1947). Administrative Behavior, New York:Doubleday.
145. **Simon, H.** (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quartely Journal of Economies* , LXIX, 99-118.
146. **Smircich, L.** (1983) “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, Administrative Science Quaterly,n.28.
147. **Smircich, L.** (1983a). Organizations as Shared Meanings. In *Organizational Symbolism* vol. (eds. L. Pondy), Greenwich, JAI.
148. **Smircich, L.** (1983b). Studing Organizations as Cultures. In *Beyond Method: Strategies for Social Research* vol. (eds. G. Morgan), Bervely Hilís, Sage.
149. **Soares, M.T e Hanashiro, D.M.** (2002)O desenvolvimento de organizações de aprendizagem: A contribuição da gestão estratégica da qualidade, Salvador: Anais do Enanpad.
150. **Soares, R. E Pimenta, S.** (2000) O homem e a máquina: de operador a expectador, Florianópolis: Enanpad.
151. **Souto,A.J. e Sá, M.A.** (2002) Evolução do Trabalho Tecnológico: Impactos sobre Recursos Humanos na Indústria, Salvador:Enanpad.
152. **Souza, Y.** (2000) Conversação e Aprendizagem organizacional: Perspectivas para a investigação. Florianópolis: Enanpad.
153. **Storey J. & Sisson, K.,** (1989) “Looking the Future”, in Sotrey (ed.) New Perspectives in Human Resource Management, London, Routledge, p. 167-183.



- 
154. **Storey J.** (1992) “Developments in the Management of Human Resources”, Oxford, Baasil Blackwell.
  155. **Storino, G.** (2000) O conceito de learning organization aplicado a administração pública brasileira, Florianópolis: Enanpad.
  156. **Teixeira, F. Hastenreiter, H. Souza, C.** (2001) Diferenças entre Inovação Tecnológica e Desempenho: Evidências de uma rede de aprendizado, Campinas: Enanpad.
  157. **Thévenet, M.** (1993) La Culture d’Entreprise, Paris: P.U.F. collec. “Qui Sais-je”.
  158. **Thorpe, W & Schmuller, M.** (1965) Les théories contemporaines de l’apprentissage et leur application à la pédagogie et à la psychologie, Paris: P.U.F.
  159. **Tofler, A.** (1970) Future shock, London: The Bodey Head Ltd.
  160. **Tofler, A.** (1980) The third wave London: William Collins Sons & Co.
  161. **Vasconcelos, F. & Vasconcelos, I.** (2000) “ Identidade e mudança: O Passado como ativo estratégico”, Anais do 10 ENEO – Encontro de Estudos Organizacionais, Curitiba, 16 e 17 de junho.
  162. **Vasconcelos, I. & Vasconcelos, F.** (2002) Gestão de Pessoas e Identidade Social: Um Estudo Crítico, *Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, v.1. janeiro/março 2001.

- 
163. **Vasconcelos, I. , Vasconcelos, F.** (2001) ISO9000, Consultants and Paradoxes: A sociological Analysis of Quality Assurance and Human Resource Techniques, Campinas: Enanpad.
164. **Vince, R. e Broussine, M.** (1996) Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organization change. *Organizational Studies*, 17:1-21.
165. **Watzlawick, P. Weakland, J.H e Fisch, R.** (1974) Changes: principles of problem formation and problem resolution. New York:Norton.
166. **Weick, K.** (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly* , March.
167. **Weick, K.** (1987). Organizational Culture as a Source of High Responsibility. *California Management Review* , XXIX, 2.
168. **Weick, K.** (1995). Sensemaking in Organizations:New York: Sage.
169. **Weick, K. E. e Westley, F.** (1996) Organizational learning Affirming an oxymoron. In S.RE. Clegg, Hardy e Nord (eds) *Handbook of organization studies*: 440-458 Thousand Oaks, CA Sage.
170. **Westenholz, A.** (1993) Paradoxical thinking and change in frames of reference. *Organization Studies*, 14:37-58.
171. **Woodman, R., Cameron, K., Ibarra, H. Pettigrew, A.**(2001) Special Research Forum: Change and Development Journeys into a Pluralistic World, *Academy of Management Journal*, 44, 4, august 2001:697-714.

- 
172. **Woodman, R.**, Camero, K., Ibarra, H. Pettigrew, A.(2001) Special Research Forum: Change and Development Journeys into a Pluralistic World, *Academy of Management Journal*, 44, 4, august 2001:697-714.
173. **Wrong, D.** (1977). The Oversocialized Conception of Man in Modern Sociology. In *System, Change and Conflict* vol. (eds. N. J. Demerath &R. A. Peterson), New York, The Free Press.
174. **Ybama S.** (1996) A Duck-billed platypus in the theory and analysis of organizations: Combinations of consensus and dissensus. In Koot, I. Sabelis e S. Ybema (eds) *Contradictions in Context: Puzzling over paradoxes in contemporary organizations*: 39-61 Amsterdam: u University Press.
175. **Zuboff, S.**, (1988). In the Age of the smart machine : The future of work and power, New York: BasicBooks.