

O MODELO POLÍTICO E O MODELO INSTRUMENTAL DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE CRÍTICA DAS CONTRADIÇÕES DISCURSO-PRÁTICA NA IMPLEMENTAÇÃO DE TI EM DUAS ORGANIZAÇÕES NACIONAIS

THE HRM INSTRUMENTAL MODEL AND THE HRM POLITICAL MODEL: BRAZILIAN CASE STUDIES

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos

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. Estudamos neste projeto dois modelos de Gestão de Pessoas: O modelo Instrumental e o Modelo Político. Muitas organizações dizem que adotam o modelo Político, mas na prática mantém estruturas próximas ao modelo Instrumental. Neste relatório realizamos dois estudos de caso: Um em uma grande empresa nacional, a Souza Cruz, onde a empresa conseguiu superar a dicotomia discurso-ação implantando gradualmente o modelo Político de Recursos Humanos em consonância com a implementação de um sistema de informação que modificou toda a área de gestão de pessoas. Em segundo lugar, apresentamos um outro estudo de caso realizado em uma grande cooperativa Agro-Industrial onde já havia se consolidado práticas relativas ao modelo Político de Gestão de Pessoas e a implementação do modelo Instrumental, em uma ação “*top-down*” pelo presidente provocou fenômenos de resistência à mudança e a não

implementação efetiva do ERP – Enterprise Resource Planning na organização. Comparamos assim um estudo de caso que confirma a problemática levantada pela revisão da literatura (o da cooperativa) e um outro estudo de caso que oferece pistas de como evitar-se este problema, construir um sistema organizacional coerente e seguir em frente monitorando um sistema de aprendizagem baseado no modelo Político de Recursos Humanos.

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 obtain 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

Organizational Change, Human Resource Management.

1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

As pesquisas preliminares deste projeto, descritas a seguir, revelaram os seguintes aspectos:

- a) Dois modelos de gestão de pessoas emergem atualmente como os mais utilizados pelas organizações: Trata-se do modelo Instrumental e do modelo Político (Brabet, 1993) descritos no corpo deste relatório.
- b) Estudos de base teórica Neoinstitucionalista bem como a revisão de artigos científicos na área de gestão de pessoas revelaram ainda os seguintes aspectos:

Dada a atual transição do modelo sócio-econômico Industrial para o modelo Pós Industrial (DEMASI, 1999; CASTELLS, 1999), a fim de atualizarem-se e ganharem legitimidade em seu setor (SCOTT, 1997) as organizações adotam rapidamente um novo discurso de gestão de pessoas “na moda” baseando-se no modelo das “Organizações em Aprendizagem” (*Learning Organizations*) e no Modelo Político de Gestão de Pessoas (BRABET, 1993). Na prática, porém, dadas as dificuldades deste período de transição e as dificuldades de implementação do modelo Político de Gestão de Pessoas, freqüentemente estes modelo oficialmente professado não é efetivamente praticado. Na realidade, a pesquisa preliminar mostra que as práticas organizacionais na área de gestão de pessoas revelam-se mais próximas do modelo Instrumental (conforme descrito no projeto) que do modelo Político. De fato, a pesquisa preliminar revela que atualmente o discurso oficial das organizações muda muito rápido, porém as práticas reais de gestão de pessoas afastam-se mais do que nunca dos modelos oficialmente professados. Esta distância entre teoria e prática (MEYER e ROWAN, 1991)(FONSECA e MACHADO-DA-SILVA, 2001) traz o aumento das contradições existentes nas organizações, acarretando queda da produtividade e aumento de frustrações entre os grupos organizacionais, que são cobrados com base em um modelo de gestão de pessoas baseado em autonomia e aprendizagem enquanto oficialmente as condições reais de trabalho não favorecem este desenvolvimento dos indivíduos. Esta distância entre teoria e prática (“*decoupling*”) produz o aumento de fenômenos de resistência organizacional nos indivíduos e insatisfação.

Este projeto de pesquisa, com duração prevista para 6 meses, tinha como objetivo a elaboração de dois estudos de caso em profundidade para a compreensão das conseqüências deste fenômeno revelado por nossas pesquisas preliminares em fontes nacionais e estrangeiras – **o distanciamento entre os modelos de gestão de pessoas oficialmente professados e as práticas organizacionais efetivas.**

Em resumo, as pesquisas preliminares mostram que o modelo Político de Gestão de Pessoas, próprio do modelo organizacional das “organizações em aprendizagem” (*Learning Organizations*), tipo-ideal do período pós-industrial (CASTELLS, 1999) é adotado oficialmente pela maioria das organizações, mas em muitos casos, apenas para “*inglês ver*” (CALDAS e WOOD Jr, 1999) ou seja, apenas no âmbito oficial. Na prática, as organizações praticam freqüentemente técnicas e pressupostos do modelo Instrumental (BRABET, 1993), baseado em práticas burocráticas, típicas de organizações mecânicas e em uma concepção restritiva de aprendizagem..

Tendo em vista estes fatos revelados pela pesquisa preliminar, a elaboração de dois estudos de caso nos permitiria compreender em maior profundidade as conseqüências organizacionais deste fenômeno. Os pesquisadores fariam uma seleção prévia de organizações onde declaradamente existia esta dicotomia discurso-prática e, com base nesta seleção prévia, estudariam estas organizações em detalhe.

Foram feitos dois estudos de caso. Um na Souza Cruz, que revelou que a aparente dicotomia discurso-prática tinha sido superada e a empresa tinha conseguido reformular toda a sua área de Gestão de Pessoas implantando um Sistema de Auto-Atendimento em Recursos Humanos descrito no caso que permitiu a criação de novas competências na organização e a implementação efetiva de um sistema Político.

O outro estudo de caso foi feito em uma grande cooperativa Agro-Industrial que implementou o sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) tentando reformular o seu sistema de RH adotando um sistema Instrumental, quando já havia implementado um sistema Político e participativo a contento. O ERP não foi utilizado e implementado na prática, a organização perdeu muito dinheiro uma vez que os indivíduos não aceitaram perder espaço e participação e perceberam um retrocesso no processo de imposição “top-down” do novo sistema.

Abaixo apresentamos a revisão de literatura que enquadra a problemática, a metodologia e os dois estudos de caso bem como a conclusão.

2. O ATUAL CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO DAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS

Tendo em vista o atual contexto das organizações, diversos autores, entre eles CASTELLS (1999) e Domenico DEMASI (1999) 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. 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 transformações no atual contexto das organizações atuais:

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 e 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 Schön, 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 se devem transformar rapidamente tendo em vista a adaptação a cenários sócio-econômicos contingentes e mutantes, que transformam-se rapidamente. Neste sentido, o tema mudança organizacional ressurgiu com vigor no cenário acadêmico atual e novas teorias surgem 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. (LINDBLUM, 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).

2.1. 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 & 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; MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 2001).

Os artigos pesquisados revelam 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 aumentam o medo e o stress nas organizações, prejudicando a produtividade. (LEWIS, 2000; EISENHARDT, 2000; FARIA E MENEGUETTI, 2001; CAPELLE E BRITO, 2002) Em resumo, a maioria dos estudos pesquisados descreve o fato de que freqüentemente as organizações atuais adotam oficialmente modelos mais orgânicos de gestão de pessoas, baseados no tipo ideal das “organizações em aprendizagem” (“*Learning Organizations*”), na aprendizagem de circuito duplo (“double looping learning”), descrita por Chris Argyris, na concessão de maior autonomia aos indivíduos, na concessão de maior participação política e na propagação do valor diversidade cultural. Este modelo de recursos humanos, adotado pela maioria das organizações descritas na pesquisa preliminar, é chamado de modelo Político de Gestão de Pessoas, e está associado ao modelo de produção Pós-Industrial ou Informacional.

Na realidade, porém, as organizações pesquisadas adotariam em sua maioria práticas de gestão de pessoas restritivas, caracterizadas por controle burocrático, autonomia restrita e pouco incentivo à aprendizagem, caracterizando o modelo Instrumental de Gestão de Pessoas, associado a um modelo sócio-econômico Industrial. (CASTELLS, 1999; BRABET, 1993).

Descreveremos o modelo Político de Gestão de Pessoas e o Modelo Instrumental de Gestão de Pessoas a seguir.

3. O MODELO POLÍTICO DE GESTÃO DE PESSOAS E O MODELO INSTRUMENTAL DE GESTÃO DE PESSOAS: DOIS TIPOS-IDEAIS

Existem modelos de gestão de recursos humanos (GRH) que propõem o desenvolvimento político e cognitivo dos atores sociais na organização e incorporam as dimensões do conflito e do debate. Outros modelos propõem práticas opostas, que, ao reduzirem a autonomia dos atores organizacionais, limitam o seu desenvolvimento cognitivo e

politização. Apresentaremos em seguir duas tipologias, modelos que foram descritos a partir de pesquisas realizadas na França anos 90 por pesquisadores do Centre d'Etudes et de Formation Approfondie em Gestion (CEFAG). Esta pesquisa, coordenada por Julienne Brabet, da universidade de Montpellier, dividiu-se em duas partes: Em um primeiro momento, avaliaram-se criticamente as práticas de recursos humanos implementadas em mais de 50 organizações francesas e norte-americanas, além de analisar-se os discursos dos gerentes da área. Chegou-se assim a duas tipologias que parecia orientar as ações dos profissionais e práticas empresariais na época. Após isso, analisou-se um número considerável de livros e manuais de recursos humanos franceses e anglo-saxões, que confirmaram a tipologia encontrada nas práticas gerenciais e entrevistas com gerentes. Trata-se, pois, de um recenseamento das práticas e modelos didáticos através dos quais as organizações e indivíduos representam sua experiência. Desta pesquisa, emergiu dois modelos de gestão de pessoas:

3.1. O MODELO INSTRUMENTAL

As organizações, profissionais do setor e livros de administração que embasam a sua análise neste modelo propõem um corpo teórico composto dos seguintes conceitos:

- O mercado se impõe à empresa, que é considerada um instrumento racional de produção, cuja estratégia é definida por seus diretores em função das pressões deste mercado, do setor e dos valores organizacionais.
- A Gestão de Recursos Humanos tem a função de implantar esta estratégia buscando a maximização do resultado econômico e uma melhor performance dos empregados, uma vez que em tese toda a comunidade organizacional será beneficiada pelo aumento da produtividade.
- O pagamento por produtividade e o valor "*igualdade de oportunidades*" são características importantes deste modelo. Ele é baseado no conceito de eficiência econômica e no argumento de que a eficiência social gera a eficiência econômica e vice-versa.

- Os indivíduos devem ter mais autonomia mas somente na medida em que este desenvolvimento seja útil à empresa. Desta forma, os empregados são considerados como seres utilitaristas e condicionáveis através de ações baseadas no conceito de estímulo-resposta, através de uma interpretação própria e muitas vezes simplificada das técnicas behavioristas. Os profissionais de Recursos Humanos, dentro deste modelo, consideram que é possível implantar-se programas baseados nestes conceitos, levando os indivíduos a adotar os comportamentos esperados, medindo-se às respostas aos estímulos dados, comparando-as aos resultados da produção e aos investimentos realizados no programa. Não se fala em atores sociais, mas em agentes.

A Gestão de Pessoas, considerada ainda em seu aspecto tradicional de Gestão de Recursos Humanos tem assim o seguinte papel:

- Avaliar as necessidades e os recursos dos grupos organizacionais,
- Descrever os cargos e os provê-los segundo um recenseamento sistemático dos candidatos, através de procedimentos de seleção "objetivos";
- Avaliar os cargos e as performances dos empregados, remunerando-os equitativamente a fim de motivá-los;
- Treinar os indivíduos, melhorar as condições de trabalho, informar, comunicar e assegurar relações sociais satisfatórias.

A participação dos grupos organizacionais é considerada importante a fim de obter a sua adesão à estratégia da empresa.

Existem ainda outras características ainda a serem consideradas:

- Empresa considerada como um organismo adaptativo;
- Meio Ambiente "natural" visto como um dado da realidade;
- Planejamento estratégico, seleção e gestão de recursos humanos coordenados pelos profissionais da área;
- Atores sociais condicionáveis (“agentes”). Estratégia utilitarista determinada em função das pressões do mercado e do setor e pelos valores dos dirigentes;

- Pressuposto de convergência de interesses da comunidade organizacional. A organização segue um modelo ideal baseado na harmonia social e no desenvolvimento de uma estratégia "ótima" para o atingimento de objetivos econômicos contingentes.

Além destas características, a mudança organizacional é percebida como fruto de decisões estruturadas por uma diretoria central, a qual possuiria a totalidade das informações necessárias sobre as pressões setoriais e a estrutura da concorrência; o poder de definir a política a ser seguida e de decidir os melhores meios de ação tendo em vista os problemas da organização. A mudança normalmente é imposta "*top-down*".(BRABET, 1993).

3.2 O MODELO POLÍTICO DE GESTÃO DE PESSOAS

O modelo Político de Gestão de Recursos Humanos foi criado a partir dos estudos sobre motivação de Herzberg e pelos estudos do Tavistock Institut de Londres, que embasaram o movimento da "*Democracia Industrial*" surgido nos anos 60 nos países escandinavos. Programas como o de melhoria das condições de trabalho, a humanização do trabalho e a reestruturação das tarefas (enriquecimento e ampliação), bem como a criação dos grupos semi-autônomos de produção são alguns dos movimentos inspirados nestas teorias (HERZBERG, 1959, 1966). O debate político e a auto-organização eram valores defendidos dentro deste movimento.

O modelo diferencia-se do modelo Instrumental sobretudo pela incorporação da idéia de conflito e divergência tendo em vista os diferentes interesses dos atores organizacionais. Reconhece-se a existência de várias lógicas de ator e critérios de ação válidos, tendo em vista o modelo da racionalidade limitada de Simon, segundo o qual toda a racionalidade é relativa ao ator social que decide, não existindo uma racionalidade absoluta inquestionável. Apesar de reconhecer-se a existência de conflitos na organização, os dirigentes buscam superá-los através da negociação, obtendo a coesão entre as partes envolvidas no processo de decisão. Um bom gerente, segundo este modelo, é um árbitro que tem como objetivo obter esta coesão integrando os interesses particulares dos diferentes grupos de atores sociais visando a obtenção de uma solução negociada junto à direção da empresa, resultando em uma espécie de "*pacto político*".

As políticas de Recursos Humanos da empresa são vistas como mutantes e contingentes, sendo soluções temporárias e características de situações específicas à partir de um diagnóstico organizacional. Apensar disso, os profissionais da área pretendem organizar a GRH a partir de um modelo ideal a ser concretizado ao longo prazo, envolvendo o desenvolvimento qualitativo da mão-de-obra, a autonomia e a democratização das relações. Alguns dos exemplos destas proposições são o manual de Beer, Wakon e al., que descreve o curso da Harvard Business School, o manual de Weiss, com um capítulo escrito por Morin. (BEER et Ali, 1985; WEISS, 1988).

3.3.PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO MODELO POLÍTICO:

- Eficiência econômica negociada, não correspondendo necessariamente à eficiência social a curto prazo (aceitação de conflitos, buscando-se no entanto absorvê-los através da negociação política);
- Meio-ambiente negociado e construído;
- Avaliação dos resultados feita pelos grupos organizacionais envolvidos no processo de decisão;
- Ator-chave de Recursos Humanos é a direção geral da empresa;
- Empresa construída socialmente através da ação política dos diversos grupos organizacionais;
- Decisões racionais e éticas referindo-se à resolução de conflitos, à obtenção do consenso e às questões de poder.
- Indivíduos vistos como atores políticos válidos com potencial de desenvolvimento positivo buscando concretizar ativamente seus próprios interesses ("cidadania nas organizações"); modelo ético aplicado à organização (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2001).

A mudança organizacional é percebida neste modelo como uma resposta a um meio-ambiente negociado e estruturado pelas organizações do setor, as quais influenciam ativamente o rumo dos acontecimentos e dos fatos característicos de sua Indústria. Os indivíduos são percebidos como atores participando e influenciando nesta mudança, nos

seus diversos níveis de atuação. Considera-se que eles possuem naturalmente uma margem de manobra em seu nível organizacional e por isso a negociação é vista como necessária à boa implantação da estratégia. A organização é um espaço de jogo estratégico entre os atores sociais, que possuem margens de atuação maiores ou menores dentro desta arena política. A mudança, implantando soluções sempre contingentes e temporárias, prevê a realização de objetivos de longo prazo como os da qualificação crescente da mão de obra, do desenvolvimento de habilidades e competências e o da democratização das relações no trabalho. O desenvolvimento econômico da empresa deve beneficiar, além dos acionistas, a sociedade global e os grupos organizacionais. Este modelo está ligado ao conceito de progresso e construção de uma harmonia social a longo prazo, a despeito dos conflitos e divergências.

Estas pesquisas coordenadas por Brabet descrevem o fato de que atores sociais autônomos, acostumados à práticas de recursos humanos voltadas para o modelo Político, têm dificuldades em se adaptar a mudanças que visem reduzir sua autonomia e cercear-lhes a liberdade de negociação e participação nas decisões organizacionais. Este tipo de mudança é percebida como um retrocesso e freqüentemente desperta reações de resistência organizacional (BRABET, 1993).

Como apresentamos na descrição de nossa problemática, através deste projeto de pesquisa faríamos uma seleção preliminar de organizações que apresentam esta dicotomia discurso-prática no que se refere às suas políticas de gestão de pessoas e realizaríamos uma série de estudos de caso em profundidade, a fim de compreender as conseqüências organizacionais destas contradições.

A metodologia de estudo de caso que mais se coaduna com os objetivos deste projeto é a metodologia etnográfica. Descreveremos esta metodologia a seguir em detalhe.

4. METODOLOGIA PARA ESTUDO DE CASO: METODOLOGIA ETNOGRÁFICA E INTERACIONISMO SIMBÓLICO FENOMENOLÓGICO

4.1.- A ETNOMETODOLOGIA E A INTERAÇÃO SOCIAL

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 formam-se 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 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 e a uma pesquisa de caráter etnográfico.(BURRELL e MORGAN, 1994).

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.

4.1 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 que pretendemos utilizar na elaboração de nossos estudos de caso 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"*¹

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 em que ele

¹ Ver **GARFINKEL, H.** (1967). *Studies in Ethnomethodology* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall., pag.11. No original: "Social reality lies deep within the network of typifications which individuals, if pressed, will summon to make sense of the situation in which they find themselves"

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.

4.2 A ATITUDE DO PESQUISADOR NA PESQUISA DE CAMPO

A primeira atitude do pesquisador é 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, tradução do autor)²

Quando utilizar o método acima proposto, o pesquisador deve estar consciente 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

² 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 "des 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",.

Em cada entrevista, se reproduz a tensão entre os pólos interno e externo. 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.

A passividade não é uma atitude desejável. 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 quotidiana 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 quotidiana) 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 quotidiana, ou seja, as objetivações dos processos subjetivos e das significações que constroem o mundo do senso comum intersubjetivo” (Berger e Luckmann, 1986:35, tradução do autor).³

Segundo estes autores, a sociedade possui uma dimensão objetiva artificial e é construída graças às ações que exprimem um sentido subjetivo. E este o caráter dual da sociedade em termos da artificialidade objetiva e da significação subjetiva. E 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

³ Ver **BERGER, P.& LUCKMANN, T.** (1967). *The Social Construction of Reality* New York , Doubleday.. Ver a tradução francesa do original **Berger, p.& Luckmann, T.** (1986). *La Construction Sociale de la Realité*, Paris: Meridien Klincksieck., pág. 35 “Le monde de la vie quotidienne n'est pas seulement considéré comme donné en tant que “réalité objective” par les membres d'une société dans la conduite subjectivement chargée de sens de leur vie. C'est aussi un monde qui trouve son origine dans leurs pensées et leurs actions et est maintenu en tant que réalité par ceux-ci. Le chercheur doit tenter de clarifier les fondements de la connaissance dans la vie de tous les jours, c'est-à-dire les objectivations des processus subjectifs et des significations qui édifient le monde du sens commun intersubjectif.”

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 da racionalidade limitada, 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)⁴

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

⁴ er (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-à-dire l'ecart entre le formel et l'informel, la réalité du contrat psychopolitique tacite".

- 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.

4.4. ALGUMAS CONSEQÜÊNCIAS EPISTEMOLÓGICAS DA ETNOMETODOLOGIA

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.

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 atentivamente.

O pesquisador deve estar atendo 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 das imagens sobre a organização partilhadas pelos membros do grupo organizacional. Ele obtém esta visão através da análise dos dados coletados junto à 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).

5. ESTUDO DE CASO: A EXPERIÊNCIA DE INFORMATIZAÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS DA SOUZA CRUZ S.A.

A Souza Cruz, uma empresa do grupo *British American Tobacco*, é a décima quinta maior empresa privado no Brasil, com vendas de mais de 2,7 bilhões de dólares. Atuando nas áreas de fumo e cigarros, gera cerca de 4.700 empregos diretos, em postos de trabalho espalhados em todo o Brasil, além de 3.000 que trabalham para a empresa na época da safra de fumo. A empresa é uma das que mais recolhem impostos do país. São cerca de 45 mil famílias de produtores de fumo e cerca de 210 mil pontos de venda atendidos diretamente.

Atualmente, a Souza Cruz mantém diversas unidades espalhadas no Brasil, em uma estrutura

organizacional marcada pela grande dispersão. A Central Administrativa, localizada em São Paulo, concentra os departamentos administrativos. As unidades fabris de Uberlândia e Cachoeirinha concentram os funcionários da produção, enquanto que as quatro unidades de Processamento de Fumo, em Santa Cruz do Sul, Blumenau, Rio Negro e Patos concentram os chamados “safreiros”, funcionários da empresa em regime temporário, que trabalham na época da safra de fumo. A matriz, no Rio de Janeiro concentra, parte da administração e o corpo diretivo. Além disso, a empresa conta com estruturas de logística e vendas espalhadas por todo o Brasil, uma força de trabalho móvel e pulverizada responsável pela comercialização e entrega dos produtos em todo o território nacional.

5.1.O HISTÓRICO DA GESTÃO DE PESSOAS E O PROJETO CSRH

Devido às características relacionadas à organização e disposição geográfica da força de trabalho, a área de RH da empresa tem se defrontado, historicamente, com desafios peculiares no que se refere à gestão de pessoas. A área de RH, antes das mudanças relacionadas à implementação da tecnologia, era organizada de forma totalmente descentralizada. A partir da definição das políticas corporativas de gestão de pessoas, que era feita na matriz, cada unidade da empresa contava com uma estrutura própria e completa de RH que se ocupava de processos operacionais e parte dos processos estratégicos de RH.

Os processos de RH, tanto os operacionais como os estratégicos, eram realizados a partir da intensa interação entre os analistas da área e os gestores da organização e, por terem pouco apoio tecnológico, implicavam em grande quantidade de trabalho. Esses processos, antes da implementação da tecnologia, caracterizavam-se pela troca intensiva de informações entre seus diversos atores, de maneira manual. Como colocou um executivo do RH:

“Em 90 não existia informática no setor; não tínhamos sequer um micro, nós trabalhávamos com um terminal da IBM. Até 90, 91 era tudo manual. O que se fazia uma vez por mês era a rolagem da folha de pagamento, que era feita no Rio de Janeiro. A gente montava as informações aqui no IBM, não só a unidade de Uberlândia como as demais; essas informações iam para o Rio e eram emitidos os contra cheques. Nós não tínhamos acesso ao contra cheque e relatórios, como temos hoje, 99% era manual.”

A estrutura organizacional e o desenho destes processos causavam uma morosidade ainda maior na administração de pessoas quando se tratava de funcionários baseados remotamente. Como colocou um executivo cliente de RH:

“Você imagina uma situação com a qual eu já convivi: eu emito um aviso de férias para alguém, e esta pessoa está sediada a quinhentos quilômetros de onde eu estou, e necessariamente esta pessoa tem que assinar este documento. Eu teria que alcançar essa pessoa e fazê-la assinar o documento e retorná-lo para mim, para então eu dar a minha assinatura e despachá-lo para uma central de recursos humanos, que iria colocar o input no sistema de férias de determinado funcionário.”

Com o início da década de 90 a Souza Cruz começou a passar por um grande processo de racionalização organizacional, o que levou ao enxugamento da empresa. Durante esta década, a sua força de trabalho foi reduzida em 50%, passando de 9.500 funcionários em 1991 para 4.700 em 2002. A área de RH, desta maneira, viu-se diante do desafio de adequar-se à nova realidade.

A pressão pela diminuição da força de trabalho da área levou à implementação de um amplo projeto que viabilizasse a total reorganização do RH. Este projeto deveria não somente possibilitar a redução do efetivo da área, acompanhando a racionalização da organização como um todo, mas principalmente, garantir novos padrões de atuação da área a partir da reorganização de seus processos e estruturas.

O projeto CSRH, Central de Serviços de Recursos Humanos, baseava-se na idéia da consultoria interna de recursos humanos. Segundo esta idéia, a área de RH deveria deixar de executar tarefas burocráticas e operacionais para concentrar-se na prestação de serviços estratégicos à organização. Neste sentido, os analistas de RH deveriam utilizar seus conhecimentos de questões humanas para concentrar-se no suporte às demandas das áreas clientes, de forma a melhorar a qualidade dos processos de gestão de pessoas na organização. Esta idéia parte do princípio que os processos de gestão de pessoas são de responsabilidade dos gerentes de linha, já que estes estão em contato direto e diário com as equipes. A implementação do conceito de consultoria interna na Souza Cruz relacionava-se diretamente com a necessidade de se racionalizar a organização da área.

5.2 OS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS ANTES E DEPOIS DO PROJETO CSRH

Os processos de administração de pessoas, antes do projeto CSRH, eram realizados pelos analistas de RH em cada unidade da organização. A maioria destes processos envolvia a interação intensiva entre estas equipes e os gestores. A interação entre funcionários clientes e analistas de RH em processos de administração de pessoas implicava em etapas desnecessárias de circulação de dados, em fluxos não-racionalizados. Como colocou um cliente de RH, o processo de reembolso de despesas é um dos maiores exemplos das dificuldades que a organização enfrentava neste sentido:

“[O reembolso de despesas] demorava vários dias. Imagina o seguinte: alguém em Angra dos Reis, ou em Cabo Frio, manda o papel pelo malote, que vai chegar em São Paulo para alguém assinar, digitar e depois creditar na conta do funcionário, isso vai demorar no mínimo cinco dias.”

O projeto CSRH promoveu a ampla informatização dos processos de administração de pessoas através de diversos sistemas interativos, como a URA (Unidade de Resposta Audível), e o SAF eletrônico. Atualmente, os membros da organização têm acesso a diversos sistemas que possibilitaram a descentralização da alimentação das informações relacionadas aos processos de RH. Estes sistemas, reunidos no menu *RH on Line*, possibilitaram a redução de etapas na execução destes processos, através da racionalização do fluxo de informações. Como colocou um cliente da área de RH:

“A responsabilidade pelo input, que era dada para a área de RH já que ela tinha que colocá-lo no sistema, foi pulverizado para as pessoas. Com isso, ganharam os funcionários e gerentes, dessa forma o funcionário faz o input e você como gerente faz só a aprovação, agora se você vai mudar o horário dele, vai transferir, vai promover, é uma tarefa do gerente.”

Os sistemas de RH auto-atendimento da Souza Cruz são acessados através de terminais espalhados pelas unidades da empresa, no caso de funcionários da produção, dos terminais de microcomputadores dos funcionários de escritório e gestores, e de computadores portáteis da empresa, no caso de alguns gestores e funcionários alocados remotamente. Estes sistemas incluem diversas funções, como resume o quadro abaixo:

Tabela I – Os Serviços de Auto-Atendimento da Área de Gestão de Pessoas

| | |
|----------------------|---|
| SAF eletrônico | Acesso a dados e serviços personalizados, através de senha individual, a todos os funcionários da organização |
| Recrutamento interno | O funcionário disponibiliza, de acordo com seus interesses, seu mini-currículo pessoal, que é utilizado no processo de recrutamento interno. Tem acesso às vagas disponíveis na organização, bem como inscrição no processo de seleção. |
| Contracheque | O funcionário tem acesso ao contracheque do mês. O sistema permite a impressão. |
| Consulta de saldos | O funcionário tem acesso ao saldo de pagamentos diversos. |
| Banco de Horas | O funcionário de acesso a informações sobre seu saldo de horas e controle de horários. |

| | |
|--------------------------|--|
| Auto Atendimento | O funcionário tem acesso a ferramentas e informações como os últimos contracheques, administração de férias e benefícios. O sistema permite a impressão. |
| Assistência à Saúde | O funcionário tem acesso às políticas de assistência à saúde e ferramentas que permitem administrar estes benefícios, como: solicitação de segunda via da identificação, inclusão de dependentes, mudança de planos, etc.. |
| SAF Plus e Safreiros | Informações personalizadas e serviços customizados, acessados mediante senha individual, e direcionados a gestores. |
| Admissão | O gestor tem acesso às ferramentas necessárias para a administração das admissões. Solicitação de candidatos, aprovação, relatórios, etc. |
| Aprovação | O gestor aprova diversas solicitações, como férias, alteração de horários, registro de horários. |
| Cadastro de funcionários | Os gestores têm acesso a todas as informações pertinentes sobre os funcionários. Dados cadastrais, dados funcionais, solicitação de transferência e alteração de contrato de trabalho, etc. |
| Descontos | O gestor tem acesso às ferramentas necessárias para a administração de descontos, como telefonemas particulares, equipamentos danificados e cargas incompletas. |
| Administração de Férias | O gestor tem acesso às ferramentas necessárias para a administração das férias. Solicitação, aprovação, demonstrativos, etc. |
| Histórico de operações | Os gestores têm acesso a seu histórico de operações nos sistemas em duas opções: 15 e 30 dias. |
| Tabelas | Os gestores têm acesso a tabelas de cargos existentes na organização, horários de trabalho, e datas limite para procedimentos de gestão de pessoas. |
| Lista de funcionários | Os gestores têm acesso a uma ferramenta de pesquisa para encontrar funcionários da organização. |
| Rescisão | O gestor tem acesso às ferramentas necessárias para a administração das rescisões. Solicitação, simulação, exame demissional, etc. |

| | |
|-------------------------|--|
| Remuneração | Os gestores têm acesso às ferramentas relacionadas à avaliação de desempenhos dos funcionários de escritório, bem como históricos das avaliações de desempenho, políticas de promoção, ferramentas de administração de promoções. Este sistema alimenta também a remuneração por mérito. |
| Penas disciplinares | O gestor acessa ferramentas para a aplicação de penas disciplinares, como advertências e suspensões. |
| Hierarquia da empresa | O gestor tem informações sobre a estrutura organizacional. |
| Universidade Souza Cruz | Página através da qual são acessados cursos online de desenvolvimento pessoal e profissional. Estes cursos são acessados por todos os funcionários da empresa e são acompanhados através do meio digital. A empresa disponibiliza salas especiais em suas diversas unidades para o acompanhamento destes cursos. |
| Políticas de RH | Os gestores têm acesso, através desta página, a todas as políticas de recursos humanos da empresa, em um formato customizado. É possível encontrar as políticas sobre relações industriais, recrutamento e seleção, idiomas, serviços de terceiros, etc. |
| Consultor de RH | Os gestores têm acesso, através desta página, a explicações detalhadas sobre procedimentos relacionados à gestão de pessoas, como desligamento, estagiários, penas disciplinares, recrutamento e seleção, absenteísmo, etc. |
| RH Excellence | Os gestores têm acesso, através desta página, a um grande número de relatórios customizados sobre as características da força de trabalho da empresa. As informações incluem perfil educacional, desempenho, movimentações, processos trabalhistas, etc. |

A descentralização dos processos de administração de pessoas, viabilizada através da informatização, possibilitou a sua racionalização na medida em que etapas desnecessárias de seus fluxos de informações foram suprimidas. A antiga centralização dos dados por parte do RH, que era responsável pela sua introdução nos antigos sistemas, não existe mais. A descentralização da alimentação de dados

possibilitou então maior rapidez e independência dos clientes de RH nestes processos:

“...[Os processos de administração] são executados no momento certo, no tempo certo, é diferente do passado: quando eu precisava do RH eu tinha que imaginar que o RH está em SP, e eu estou em Maceió, e o malote vai sair de SP, vai para tal cidade e depois vai para Maceió; o que implica em 24 a 48 horas de espera. Atualmente você não precisa mais esperar, você é quem toma a decisão, é on line: ótimo”

Um cliente de RH falou sobre a maior agilidade nos processos de administração de pessoas:

Sobre esse processo, logicamente, hoje alguém imputa a solicitação de férias, como aconteceu comigo na semana passada e com o meu chefe; eu fiz a minha solicitação de férias, e ele eletronicamente recebeu uma mensagem falando: ‘olha tem umas férias aqui para você aprovar; por gentileza aprove o pedido de férias do Edson’. Entrou no sistema e aprovou. Do ponto de vista de tempo, nós ganhamos, pois tínhamos muita burocracia.”

Outro usuário dos sistemas falou sobre democratização de informações, um dos principais benefícios do projeto:

“No passado o que se circulava era papel, não circulava informação. Hoje eu tenho um sistema em que eu marco férias, vejo currículo, promovo, transfiro, demito, e obtenho qualquer informação sem levantar da cadeira. Se alguma coisa não estiver aqui eu ligo e em pouco tempo tenho a resposta, quando eles não a possuem esta chega no máximo em um dia.”

Além da maior rapidez e independência dos gestores nos processos de RH, a informatização da administração de pessoas propiciou o aumento do acesso à informação relacionada à área de RH em todos os níveis da organização. Os processos informatizados e os novos canais de interação entre a área e seus clientes possibilitam um maior nível de conhecimento sobre as práticas de RH e gestão de pessoas. A democratização das informações sobre RH teve diversas conseqüências no que diz respeito ao relacionamento entre chefes e subordinados: o menor poder vertical e a maior politização e responsabilidade nos relacionamentos.

Um perfil mais politizado e crítico de funcionários era estimulado através destas modificações:

“Permitiu-se, com a instalação dos sistemas, que o funcionário tenha um nível muito maior de acesso à informação, desta forma o cara passa a te demandar mais. O questionamento

muitas vezes vem do acesso à informação, por esse aspecto aumenta a responsabilidade. Ao permitir o acesso, ele vai ter um nível de questionamento mais elevado.”

No contexto do projeto CSRH, os conflitos mais relevantes potencializados pela implementação da TI coincidem com aqueles discutidos pela literatura especializada, e estão relacionados às grandes mudanças na organização do trabalho da área e nas responsabilidades pelas tarefas relacionadas à gestão de pessoas. A descentralização através da informatização, neste contexto, e a concessão de uma maior autonomia aos funcionários é especialmente problemática, por que implica na transferência de responsabilidades de várias atividades, da área de RH para as áreas clientes.

Desta maneira, a descentralização gerou grandes conflitos com as áreas clientes, acostumadas a terem menos responsabilidades, ou nenhuma, em diversos processos administrativos. Este conflito foi mais intenso com os gestores menos familiarizados com o trabalho informatizado, que, por terem dificuldades em se adaptar a esta modalidade de trabalho, viam a introdução do sistema como um grande aumento de suas tarefas diárias.

Os conflitos com a introdução da descentralização, entretanto, diminuíram na medida em que a organização foi compreendendo os grandes benefícios dos novos processos. A partir de um amplo esforço de conscientização e treinamento para o uso da tecnologia, os conflitos diminuíram na medida em que o tempo adicional gasto com determinadas rotinas e atividades passou a ser percebido como menor que o tempo economizado em outros aspectos dos novos processos.

5.3 MUDANÇAS NA ORGANIZAÇÃO

Um dos aspectos da implementação deste projeto de informatização é o fato da organização ter progressivamente implantado modificações de caráter mais geral compatíveis com as exigências desta tecnologia. Exigindo um perfil de funcionário mais politizado, independente, capaz de processar e analisar informações, acessar a tecnologia e ser autônomo na gestão de processos, o projeto do auto-atendimento não teria sido implementado com sucesso se não tivesse sido parte de um processo de mudança organizacional mais complexo, no qual a Souza Cruz implementou um modelo de gestão próximo ao das organizações em aprendizagem, fazendo mudanças no perfil dos funcionários recrutado, na gestão de equipes, nos valores difundidos, nas formas de remuneração, nos treinamentos e no desenho da estrutura organizacional.

De fato, os últimos quinze anos na organização foram marcados pela diminuição dos níveis hierárquicos da estrutura organizacional. De um modelo altamente verticalizado, a organização

estrutura-se atualmente com 3 a 4 níveis hierárquicos a menos. O perfil educacional mudou e a média de escolaridade aumentou na empresa a partir de novas políticas de desenvolvimento humano e contratação de pessoas. A comunicação na organização melhorou, conseqüência das mudanças na estrutura organizacional. Estas mudanças foram descritas da seguinte maneira por executivos da organização:

“É um pessoal [que trabalha em funções de escritório] que está concluindo o terceiro grau, no mínimo, e tem em média de 25 a 30 anos, com cerca de até 5 anos de empresa em sua maioria, sendo que 60% é do sexo masculino e 40% feminino mais ou menos nessa fase. A grande maioria, cerca de 80%, tem o superior concluído ou em conclusão.”

“Dez, quinze anos atrás, nós começamos a grande reestruturação em 1989-90, e aí sim os níveis começaram a cair. Você vê, temos a gerência e o analista, não tem mais ninguém nesse meio, logo a comunicação ficou muito mais fácil, hoje você interage muito mais. A proximidade com o superior imediato facilita a comunicação, o que nós já falamos nesses encontros você comunica e negocia.”

As mudanças na organização descritas acima foram o pano de fundo para a introdução do projeto CSRH e da consolidação do novo modelo de consultoria interna de recursos humanos, viabilizado pela TI. Além destas mudanças, especificamente na área de RH a transformação do modelo de gestão de pessoas na última década na empresa implicou também em novas responsabilidades e novo perfil dos analistas, nova disposição espacial das equipes, melhoria na comunicação entre equipes e níveis hierárquicos, novas sistemáticas de desenvolvimento e remuneração etc.

O sistema permitiu, assim, **a liberação dos funcionários do RH de tarefas operacionais e abriu para eles possibilidades de se concentrarem em tarefas menos mecânicas e mais analíticas, contribuindo na formulação da estratégia da organização, na definição de novas competências, no treinamento e seleção de novos talentos, na análise do perfil dos funcionários e elaboração de planos de incentivos e desenvolvimento de carreiras, etc. Os funcionários de RH desenvolveram assim habilidades e competências mais voltadas para a proposição de novas idéias e para a inovação das atividades de RH da organização.**

No que diz respeito aos funcionários dos diferentes departamentos, à medida que o RH deixou de ser intermediário nas negociações entre os gerentes e seus subordinados na negociação de questões operacionais, isso aproximou os indivíduos de seus gerentes, forçando estes últimos a dialogarem mais com seus subordinados e passarem a gerir não só os aspectos técnicos de seu trabalho, mas também questões mais pessoais ligadas à operacionalização dos sistemas de RH (férias, avaliação de

desempenho, etc.). Ao diminuir a distância entre chefias e subordinados; ao promover a negociação entre partes e ao promover a reforma da área de RH, levando os funcionários do setor para tarefas mais estratégicas, a organização permitiu a implantação da TI dentro de uma estratégia informatizante, conforme descrito por Zuboff, procurando estimular a aprendizagem em circuito duplo e a inovação no sistema organizacional.

5.3. CONCLUSÃO: GESTÃO DO PARADOXO DISCURSO X PRÁTICA

Pesquisas mostram que as organizações brasileiras encontram-se em uma fase de transição importante na implementação de suas políticas de gestão de pessoas e que uma das tendências é a implementação da tecnologia da informação para viabilizar modelos de gestão que favoreçam a aprendizagem (Albuquerque e Fischer, 2001; Lacombe e Tonelli, 2000; Mascarenhas, 2003). A pura implementação da tecnologia, entretanto, não garante a construção de competências técnicas e de um ambiente favorável à aprendizagem em circuito duplo.

A implementação de um sistema favorável à aprendizagem é algo mais complexo e implica a politização dos indivíduos, no sentido de estimular a autonomia de trabalho bem como a capacidade de questionamento e inovação. Trata-se da construção não só de um sistema técnico, mas de um sistema social que favoreça a aprendizagem em circuito duplo. Isso implica a gestão da mudança na direção de implantar-se um sistema técnico e social compatíveis com o modelo Político de Gestão de Pessoas. A mudança de um sistema autoritário para um sistema mais politizado, favorável à aprendizagem, não é simples.

De fato, a mudança organizacional é um processo de criação coletiva através do qual os membros de uma dada coletividade inventam e fixam novas maneiras de jogar o jogo social da cooperação e do conflito, negociando interesses e instaurando uma nova estrutura e uma nova ordem social. Não se trata apenas de uma mudança técnica, mas da instauração de novos jogos políticos, novas formas de controle de recursos, hábitos e práticas sociais que favoreçam a implementação efetiva da nova tecnologia, ferramenta ou modelo de gestão. Trata-se da construção de um novo sistema organizacional.

A contradição fundamental é que o novo sistema só pode ser construído a partir do sistema anterior, com o qual, no entanto, deve romper ao menos parcialmente, para instaurar uma nova distribuição de recursos e poder. O sistema anterior fornece a maioria das competências disponíveis para a criação do novo. Deve-se, pois, coordenar a transição dos

atores sociais para o novo sistema organizacional negociando soluções com os diversos grupos de indivíduos, dependendo da importância dos recursos que detenham. Caso a organização compatibilize bem a mudança de sistemas técnicos e informáticos com esta transição, favorecerá a estratégia informatizante descrita por Zuboff.

No contexto estudado, a organização viabilizou a consolidação de um novo sistema organizacional ao empreender transformações graduais que permitiram então a criação de um ambiente propício à aprendizagem.

A transformação destes aspectos da organização pode ser explicada por meio da implementação de um modelo político de gestão de pessoas, distanciando-se do modelo instrumental de gestão de pessoas. Neste processo, foi necessário abandonar alguns princípios do modelo instrumental, como a visão estritamente utilitarista dos indivíduos, que deveriam adaptar-se a uma estrutura organizacional pensada unilateralmente como sendo um instrumento racional de produção econômica. Esta visão simplificadora do comportamento social está associada às organizações industriais ou mecânicas. A organização que pretenda viabilizar a aprendizagem deve assumir a complexidade do comportamento social e incorporar a idéia de conflito e divergência, tendo em vista os diferentes interesses dos atores organizacionais.

A tecnologia de auto-atendimento na gestão de pessoas foi implementada gradualmente na Souza Cruz, e em sintonia com a construção de um novo sistema organizacional. Foi estimulada a politização dos indivíduos por meio de ações como as novas políticas de recrutamento e seleção, as mudanças da estrutura organizacional, das formas de comunicação e gestão de equipes e da política de desenvolvimento de pessoas. Na medida em que o novo sistema organizacional foi construído por meio das amplas mudanças, narradas em detalhe no caso, criou-se com a implementação da tecnologia um ambiente propício à aprendizagem de circuito duplo.

A Souza Cruz evitou o paradoxo discurso-prática e efetuou alguns passos importantes para a criação de um sistema propício à aprendizagem em circuito duplo. No entanto, o aprimoramento de sistemas organizacionais e ferramentas de gestão favoráveis à aprendizagem em circuito duplo e à inovação é um ideal contínuo a ser perseguido. Como coloca Argyris e Schön, os bloqueios à aprendizagem são muitos e a distância entre a teoria professada e a prática organizacional é uma realidade comum nas organizações atuais. A consolidação de uma organização em aprendizagem e da institucionalização da

aprendizagem em circuito duplo é um processo contínuo sempre a ser perseguido; não se trata de uma ação gerencial com um fim determinado no tempo e no espaço, mas de uma jornada permanente. A Souza Cruz mostra ter desempenhado bem os primeiros passos. Pesquisas futuras poderão verificar se a empresa realmente criou os fundamentos duradouros de uma *Learning Organization* ou não.

6. ESTUDO DE CASO 2: O CASO DA COOPERATIVA AGRO-INDUSTRIAL: RETROCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA INSTRUMENTAL NO LUGAR DE UM SISTEMA POLÍTICO

6.1. ESTUDO DE CASO: A HISTÓRIA DA COOPERATIVA AGRO-INDUSTRIAL

A cooperativa estudada, constituída em 1951 no Paraná, foi criada para representar os interesses econômicos, políticos e sociais de colonos europeus imigrantes, que formaram uma comunidade agrária. Para compreender as características culturais destes imigrantes, é necessário fazer-se uma breve retrospectiva histórica. Descendentes de europeus que haviam colonizado entre os séculos XVII e XVIII extensas áreas do vale do rio Danúbio, estas famílias eram organizadas em pequenos povoados e viviam há mais de 200 anos transmitindo de geração em geração valores e tradições próprias à sua cultura, a qual era baseada em pequenas comunidades onde a sobrevivência dependia da cooperação e da ajuda entre seus membros, que se organizavam através da auto-gestão.

A autoridade era tradicional e a comunidade regulada através dos valores e hábitos transmitidos de pai para filho. Os colonos eram muito apegados à sua terra e tradições. No entanto, devido à segunda guerra mundial, temendo o avanço do exército soviético e temendo represálias políticas e étnicas, estes colonos foram obrigados a abandonar entre 1943 e 1944 as terras desta fértil região da Europa central nas quais suas famílias tinham vivido durante mais de dois séculos. Tendo em vista um programa de colonização coordenado pelo governo brasileiro em conjunto com a Cruz Vermelha Internacional, estes colonos (aproximadamente 2.000 famílias) imigraram para o Brasil e foram assentados em 5 vilas.

Estes imigrantes tinham em comum padrões culturais familiares fortes que tinham sido transmitidos de geração para geração. Eles organizaram a sua comunidade no Brasil em torno dos mesmos padrões culturais que tinham herdado de seus antepassados – um sentido forte de comprometimento com a comunidade, autogestão, igualdade de direitos e a noção de que uma família deveria colaborar com a outra de forma organizada a fim de minimizar as dificuldades de todos.

Após quase 50 anos de atuação a cooperativa agro-industrial em questão é hoje uma das 500 maiores empresas brasileiras segundo o levantamento anual da revista Exame, com um faturamento de aproximadamente R\$ 280 milhões. Em seu quadro social e funcional constam mais de 500 associados e 900 funcionários, sendo que 100% dos associados apresentam fidelidade absoluta, ou seja toda compra de insumos e toda venda da produção agrícola é feita nos entrepostos da cooperativa. Em 1998 a organização cultivava trigo, cevada, aveia, milho e soja, além de produzir carne suína. Na área industrial conta com um moinho, fabrica de rações, uma industria de processamento de soja e uma maltaria.

6.2. ESTUDO DE CASO: SUCESSÃO E IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ERP NA COOPERATIVA AGRO-INDUSTRIAL

Durante os últimos 28 anos, a cooperativa tinha sido dirigida por um líder que fazia parte do grupo dos fundadores. Este homem tinha imigrado para o Brasil com 18 anos e tomado parte do processo de criação da comunidade de imigrantes e, posteriormente, da cooperativa. Os padrões culturais dos imigrantes estavam fortemente representados na cultura organizacional da cooperativa onde, sob influência do diretor-presidente, as soluções a serem adotadas eram decididas após um processo político do qual os representantes dos cooperados participavam. Tratava-se de um sistema político com práticas estruturadas e seguidas minuciosamente.

O então vice-presidente da cooperativa era considerado pelos outros atores organizacionais como sendo inexpressivo politicamente. Durante o período de doença do presidente, ele assumiu interinamente a presidência, planejando a sua reeleição, com o objetivo de manter-se no poder. Durante este período, sabendo que necessitava conquistar o apoio político dos

cooperados, o vice-presidente decidiu utilizar como plataforma política a informatização da cooperativa, prometendo transformá-la na primeira cooperativa totalmente informatizada do Brasil.

Para tanto, ele utilizou um discurso baseado na adaptação da cooperativa à sociedade pós-industrial e na transformação da mesma em uma organização de aprendizagem, baseada na inovação e na mudança. Como não dispunha de legitimidade interna ou apoio dos cooperados e tinha a difícil tarefa de substituir um líder carismático, o ex-vice-presidente decidiu construir rapidamente uma imagem de pioneirismo, a fim de ser reeleito. Para construir a legitimação interna, ele decidiu pela implantação de ferramentas técnicas consideradas as melhores e pela associação do seu nome a elas.

Ao tentar construir rapidamente uma imagem gerencial positiva, associando o seu nome à informatização da organização, o então presidente decidiu unilateralmente, sem um estudo prévio sobre as necessidades do sistema organizacional, implementar o mais rapidamente possível o *ERP* – “*Enterprise Resource Planning*”, a fim de que este estivesse funcionando de qualquer jeito na data das eleições. A implantação deste sistema, entretanto, custou muito além do previsto e gerou resistências na organização.

6.3. ESTUDO DE CASO: O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ERP

Os sistemas do tipo ERP são sistemas de informação que permitem a integração de toda a gestão de uma empresa, agilizando os processos de decisão por meio da melhoria do acesso e compartilhamento das informações. Estes sistemas permitem ainda que o desempenho da empresa seja constantemente monitorado (Wood e Caldas, 1999). A implementação desses sistemas implica em um amplo processo de mudança organizacional, já que tem conseqüências sobre o modelo de gestão, a arquitetura organizacional, os processos de negócios, nas relações de poder etc. Como colocam Wood e Caldas, os esforços de implementação destes sistemas são normalmente marcados pela atmosfera de urgência, sem o devido cuidado com todos os aspectos desta complexa mudança, o que leva muitas vezes ao fracasso destas empreitadas.

Esta situação caracterizou também o projeto de informatização da organização em questão. Sem que o conselho administrativo da cooperativa percebesse, o presidente interino assinou um contrato com uma empresa de consultoria sem o processo de licitação obrigatório pelo regulamento da cooperativa. O contrato previa, inclusive, que caso o sistema ERP não funcionasse, a responsabilidade total seria da empresa contratante, ou seja, caso o sistema não fosse operacional, a Cooperativa assumiria o prejuízo sozinha, sem poder responsabilizar a empresa de consultoria prestadora do serviço. De acordo com o contrato, o sistema seria implantado em duas fases. Em um primeiro momento, implementar-se-ia o sistema nas funções de suporte administrativo e também no controle das contas correntes dos cooperados e na recepção e controle dos estoques de cereais. Em uma segunda fase o sistema seria implementado nas atividades industriais e em outros controles financeiros específicos da atividade cooperada.

Os problemas se iniciaram logo no início do processo, com uma avaliação inadequada das características e necessidades da cooperativa agrícola. Apesar da grande experiência da empresa de consultoria encarregada do projeto, esta não possuía familiaridade com o setor agrícola. Desta forma, os técnicos responsáveis pela implementação do ERP subestimaram as dificuldades de customização deste sistema para uma cooperativa agro-industrial, que possui características organizacionais próprias. Desta forma, eles não realizaram nenhum estudo ou diagnóstico em profundidade, importando os sistemas padrão que possuíam, específicos ao setor industrial, para a cooperativa agrícola.

Esta má-avaliação das especificidades desta organização ficou patente com a quantidade exorbitante de rotinas que acabaram sendo desenvolvidas na última hora a fim de adaptar-se um sistema típico de empresas industriais às práticas organizacionais da cooperativa. A maioria das empresas industriais e comerciais que utilizam este sistema desenvolve geralmente entre 10% e 15% de rotinas novas com esta linguagem. Este é o limite normal para a criação de novos códigos e procedimentos necessários no processo de customização do sistema e adaptação às necessidades do cliente específico. Todavia, no caso da Cooperativa, chegou-se ao extremo de se ter 60% das rotinas reescritas nesta linguagem, ou seja, para que o sistema padrão funcionasse, os técnicos tiveram que recriar seis vezes mais

códigos do que o que seria normal, quase refazendo toda a programação. O uso abusivo desta linguagem, juntamente com o despreparo de muitos programadores da empresa de consultoria, fez o processo de implantação atrasar, adicionando custos exorbitantes ao mesmo, uma vez que as horas de programação extra necessárias à customização do sistema eram responsáveis por um aumento significativo dos custos de produção (Caldas e Wood, 1999; Corrêa, 1998).

Ao final de 1998, na véspera de novas eleições, o presidente interino da cooperativa impôs a todo custo aos consultores que o sistema teria que estar funcionando de qualquer forma em janeiro do ano seguinte. Mesmo que o sistema não funcionasse a contento, o presidente queria proceder à sua inauguração e associar o seu nome a ele, na tentativa de ser reeleito. Desta forma, o sistema acabou sendo implantado apenas parcialmente e somente o módulo financeiro funcionou adequadamente. Apesar do esforço do presidente interino para ser reeleito, os cooperados não o reelegeram.

Em março de 1999 a nova diretoria eleita reavaliou imediatamente o projeto de implantação do ERP. Inicialmente tentou negociar com a empresa de consultoria uma solução aceitável para os problemas. A empresa de consultoria se propôs a terminar o sistema, mas com um grande custo adicional. Foi então contratada uma empresa de auditoria, que constatou imediatamente o excesso de rotinas na linguagem e os altos custos que este fato iria criar na manutenção do sistema. Diante deste quadro a nova direção resolveu abortar a implantação do ERP. A nova diretoria da Cooperativa ingressou com uma ação judicial para anulação de algumas cláusulas contratuais, pedindo ressarcimento pelos prejuízos.

9. Análise do Caso: paradoxo na gestão de pessoas

Os atores sociais entrevistados mostraram que não tinham, na época da reeleição, conhecimento concreto dos detalhes e dados numéricos envolvidos na implementação do ERP, uma vez que eles eram mantidos sob estrita confidencialidade pelo presidente. O que levou então os cooperados a reagirem firmemente e não reelegerem o presidente, a despeito dos esforços de associar a implantação do sistema ao seu nome e do fato de que os cooperados desconheciam o custo real do projeto e os problemas na implementação?

Estudos mostram que as premissas do modelo político de gestão de pessoas frequentemente estruturam as relações sociais em uma cooperativa, por adequarem-se melhor a padrões culturais nos quais a negociação e o debate entre os atores sociais são as regras que estruturam o sistema. (Brabet, 1993; Wiazosky e Silva, 1999). Neste sentido, as entrevistas indicaram que os conflitos eram culturais e decorrentes das atitudes do presidente, que iam de encontro aos padrões de interação social baseados na negociação e no consenso.

Os cooperados compartilhavam valores participativos e democráticos que eram a essência da identidade coletiva, e estavam imersos num contexto em que a negociação compunha o núcleo constitutivo dos processos sociais. Desta maneira, eles reagiram contra o que lhes pareceu ser uma agressão aos princípios que davam sustentação à interação social na organização. Esta agressão foi ainda reforçada pelo fato da implantação do sistema ERP ter sofrido atrasos e problemas que refletiam o unilateralismo e as deficiências daquele processo de decisão.

Pode-se dizer, portanto, que o presidente da cooperativa rompeu com as práticas sociais instituídas ao decidir unilateralmente pela implementação do sistema de ERP. A decisão foi tomada a partir de princípios do modelo instrumental de recursos humanos, obrigando os indivíduos a trabalharem de acordo com critérios técnicos que lhes eram impostos de cima para baixo sem a devida negociação para o consenso, como típica daquela cultural organizacional. A mudança “fáustica” (ruptura abrupta com o passado em nome da modernização e do progresso) produzida pelo ERP tinha sido imposta para os cooperados como um procedimento necessário para adequar a organização aos novos tempos e aos novos mercados.

O caso da cooperativa nos dá uma idéia dos conflitos potenciais em contextos em que a dinâmica social é quebrada de maneira abrupta, e a identidade do sistema é ameaçada. A organização, como um sistema social, é um contexto que se manifesta como algo real na medida em que os atores interagem segundo seus papéis, a partir de um substrato comum de valores. Como diz Peter Berger, a este respeito:

"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." (Berger, 1989:45)

No caso da cooperativa, o erro do presidente interino não foi apenas sua incompetência em relação aos procedimentos de implementação da tecnologia. O presidente não compreendeu e não desempenhou seu papel no sistema social, e sofreu a severidade das sanções mencionadas por Berger ao não ser reeleito para o cargo, perdendo espaço na organização.

Desta maneira, o paradoxo na gestão de pessoas apareceu devido à negação de uma lógica cultural local, que baseou a constituição e permeava a manutenção e perpetuação daquela organização, e influenciou a ação dos indivíduos. Ao perceberem que a identidade do sistema social podia estar ameaçada por um processo de mudança organizacional "agressivo", os cooperados perceberam a sua fragilidade e vulnerabilidade, e resolveram reforçar seus princípios básicos. Tratava-se de uma redução da autonomia dos atores organizacionais, que resistiram a perder espaço no sistema bem como lutaram para preservar procedimentos que eram valorizados e refletiam valores de sua cultura. Os cooperados compreenderam a atitude do presidente como uma ameaça ao seu modo de trabalho, e reagiram então de maneira coerente não o reelegendo.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS: CULTURA E CONTEXTO NA GESTÃO DE PESSOAS

Um modelo de gestão de pessoas é a maneira como a organização se estrutura para gerenciar e orientar o comportamento humano em seu contexto (Fischer, 2002). A organização da gestão de pessoas reflete o sistema de valores subjacente que dá sentido às ações dos atores organizacionais, o que chamamos de cultura organizacional. O sistema de valores que estruturava as relações sociais na cooperativa estava organizado em torno de

princípios participativos, segundo os quais o compartilhamento das decisões e o consenso eram fundamentais para a dinâmica social. Por sua vez, os princípios do modelo político de gestão de pessoas refletiam estes padrões de cultura organizacional e eram institucionalizados naquele contexto.

Podemos considerar que a cultura organizacional influencia profundamente a maneira como as ações, atitudes e posturas dos atores sociais vão ser interpretadas e valorizadas no contexto organizacional. Esta é uma idéia essencial para a compreensão do que aconteceu na cooperativa. A convicção individual e tecnocrática do presidente interino foi o seu argumento para legitimar uma mudança abrupta, autoritária, na qual se rompia com o presente em nome do progresso. Implementou-se um sistema de informações por meio de ações unilaterais. Entretanto, em um contexto cultural marcado pela importância da participação dos atores nas decisões, a postura do presidente interino foi interpretada como uma ameaça ao sistema e à coletividade, gerando resistência e *stress*.

Podemos dizer que atitudes e posturas paradoxais em relação ao sistema de valores instituído geram conflitos culturais cujas conseqüências podem ser relevantes, como no caso estudado. A literatura mostra que atores organizacionais acostumados à autonomia e à participação não aceitam facilmente a restrição de sua liberdade de decisão. Logo, em um sistema organizacional baseado em premissas típicas do modelo político de gestão de pessoas, iniciativas baseadas em premissas do modelo instrumental terão grande probabilidade de gerar resistência e reações por parte dos atores sociais, como no exemplo da cooperativa.

Apresentamos um estudo de caso onde a aparente dicotomia discurso-ação pode ser evitada através da criação de um sistema organizacional coerente e a reformulação gradual da área de gestão de pessoas bem como um outro estudo de caso onde a dicotomia discurso-ação – existência oficial de um modelo Político e implementação prática de um sistema Instrumental foi vivenciada com um retrocesso, gerando fenômenos de resistência organizacional. Temos assim um estudo de caso que confirma a problemática levantada pela revisão da literatura (o da cooperativa) e um outro estudo de caso que oferece pistas de como evitar-se este problema, construir um sistema organizacional coerente e seguir em

frente monitorando um sistema de aprendizagem baseado no modelo Político de Recursos Humanos.

8. BIBLIOGRAFIA

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,

ALBERT, S., ASHFORTH, B., DUTTON, J., (2000b) “Special Topic Forum on Organizational Identity and Identification”, The Academy of Management Review, 25,1:10-13.

ALTER, N. (1990) “Logiques de l’Entreprise Informationnelle” in Revue Française de Gestion, Juin-Juillet-Aout, pp.29-39

ANTUNES, R. (1995) Adeus ao Trabalho?, São Paulo, Ed. Cortez.

ARGYRIS, C. SCHÖN, D.(1992). On Organizational Learning. Cambridge,MA: Blackwell.

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.

AUBERT, N. e DE GAULEJAC, V. (1991) Le Côté de l’Excellence, Paris:Le Seuil.

BARBOSA, A.C.Q (2001) Gestão de Competências em organizações: Um mosaico de experiências em Minas Gerais, Campinas: Enanpad. 2

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.

BERNARDES, M. E. (1999) Learning organizations em empresas brasileiras: um estudo de caso: Foz do Iguaçu: Enanpad. 2

BESSEYRE DES HORTS, C-H. (1988), Gérer les Ressources Humaines dans l’Entreprise - Paris, Editions de l’Organisafion.

BITENCOURT, C. (2001) A gestão de Competências Gerenciais e a Aprendizagem Organizacional, Campinas: Enanpad. 2

BLAU, PETCR M. e SCOTT, W. R.. (1970) Organizações Formais. São Paulo, Editora Atlas.

BLYTON, P. e TURNBULL, P.(1992) (eds) Reassessing Human Resource Management, London, Sage.

BRABET, J., (1993) Repenser la Gestion des Ressources Humaines?, Paris, Economica.

BROWN, A.D. e STARKEY, K. (2000). “Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective”, The Academy of Management Review, 25 (1):102-120

BURREL, G. e MORGAN, G. (1994). Sociological Paradigms and Organizational Analysis London: Ashgate Publishing

CALDAS, M.P. e 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

CAPELLE, 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.

CARRIERI, A., RODRIGUES, S. (2001) As transformações nos significados culturais em uma empresa de telecomunicações: De empresa pública a filial privada, Campinas: Enanpad. 2

CARVALHO C. e LOPES, F. (2001) Convergência Estrutural e Processual entre Teatros e Museus no Rio Grande do Sul, Campinas:Enanpad.

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

CARVALHO, M.R.O.(2002) Redes Sociais: Convergências e Paradoxos na Ação Gerencial, Salvador:Enanpad. 2

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

CASTELLS, M. (1999) A Sociedade em Rede, São Paulo: Paz e Terra.

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: Enanpad.

COHEN, M.e MARCH, J. (1974). Leadership and Ambiguity: The American College President, New York: McGraw-Hill.

COHEN, M., MARCH, J.e OLSEN, J. P. (1972). “A Garbage Can Model of Organization Choice”. Administrative Science Quarterly , XVII, 1-25.

CYERT, R.e MARCH, J. (1963). A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

DE MASI, D. (2000) O futuro do trabalho: Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial, Rio de Janeiro: José Olympio Editora.

DEMAJORAVIC, J. SANCHES, C. (1999) Aprendizado e Indústria ambiental: perspectivas para as organizações: Foz do Iguaçu: Enanpad. 2

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

EISENHARDT, K. M. (2000) “Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism”, The Academy of Management Review, 25(4):703-706

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

FARIA J. H , MENEGUETTI, F. (2001a) As novas formas de controle psicológico no trabalho, Campinas: Enanpad.

FARIA J.H., MENEGUETTI, F. (2001b) Discursos Organizacionais Salvador : Enanpad.

FERNANDES, C., ANGELONI, M. (2000) A aprendizagem organizacional nas organizações do conhecimento, Florianópolis: Enanpad.

FESTINGER, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance, New York, Prentice-Hall.

- FLEURY, M. T. , FLEURY, A.** (2000) Desenvolvimento de competências em diferentes ambientes empresariais, Florianópolis, Enanpad.
- FROST, P. e ROBINSON, S.** (1999) The toxic handler: organizational hero and casualty Harvard Business Review, 77 : 97-106
- GARFINKEL, H.** (1967). Studies in Ethnomethodology, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- GOFFMAN, E.**(1959) The Presentation of Self in Every Day Life, Garden City, N.Y: Doubleday
- 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.
- HANASHIRO, D.M. e DIAS, W.F.**(2002) O Sistema de Teletrabalho: Algumas Implicações de um Ambiente Virtual. Salvador: Enanpad.
- HERACLEOUS, L. BARRET, 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.
- HIRSCHHORN, L.** (1997) Reworking authority , Cambridge, Ma: The MIT Press.
- KETS DE VRIES, M.F.R.** (1995) Organizational paradoxes: Clinical approaches to management. New York: Routledge.
- KOIKE, K , MATTOS, P.L,** (2000) Entre a epistemê e a prhonesis: Antigas lições para a aprendizagem em administração, Florianópolis: Enanpad.
- LAWRENCE P. e LORSCH, J.** (1967) Organization and Environment: Managing Differentiation and Interaction, Boston, MA: Harvard University Press.
- LEÃO JR.,F.P.** (2001) Formação e Estruturação de Campos Organizacionais: um Modelo para Análise do Campo Cultural , Campinas: Enanpad.
- LEWIS, M.W.** (2000) Exploring Paradox:Toward a more comprehensive guide, The Academy of Management Review, 25(4):760-776
- LOIOLA, E, ROCHA, M.C.** (1999) Aprendizagem e novas tecnologias: O Caso da Condata: Foz do Iguaçu: Enanpad.
- 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.

LOVELACE, K., SHAPIRO, D., WEINGART, L. ,(2001) Maximizing Cross-functional New Product Teams Innovativeness and Constraint Adherence: A Conflict Communications Perspective, *The Academy of Management Journal*, 44, 4, august 2001.

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.

MARCH, J.G. e OLSEN, J. (1976) Ambiguity and Choice in Organizations, Bergen, Noruega, Universitetsforlaget.

MARTORY, B. e CROZET, D.,(1988) Gestion des Ressources Humaines, Paris, Natan.

MCKINLEY, W. & SCHERER, A.G. (2000) Some unanticipated consequences organizational restructuring, The Academy of Management Review, 25 (4): 735-752

MERTON, R. ,(1950) Social theory and social structure, Glencoe:Free Press

MEYER, J. W. e 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

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.

MUNOZ, R, DUARTE, M, GANTOIS, M, (2000) A implantação da ISO9002 e a aprendizagem organizacional: O caso da Construtora Santa Helena, Florianópolis: Enanpad. 2

PACHECO, F.L. (2001) O Ambiente Institucional como Agente de Mudança Organizacional:O Caso do Teatro Apolo-Hermilo, Campinas:Enanpad

PERETTI, J.M.(1990), Ressources Humaines, Paris, Vuibert,.

PETTIGREW, A, EOODMAN, R. CAMERON, K., Studing Organizational Change and Development: Challenges for Future Research, *The Academy of management Journal*, 44, 4, August 2001: 716:737

POWELL, W.e DIMAGGIO, P. (1991). The New Institutionalism in Organizational Analyses Chicago: Chicago University Press.

REITTER, R. (1993). *Culture et Identité*, Jouy en Josas:Groupe HEC.

RESENDE, P. E PAULA, T. (2000) Inovações modernizantes e novos requerimentos da formação profissional: um estudo de caso, Florianópolis: Enanpad.

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.

RODRIGUES, S. B. (2000) Commodification of scientific knowledge and deification of innovation: implications for knowledge management, Florianópolis, Enanpad.

SAINSAULIEU, R. (1983). *La Régulation Culturelle des Ensembles Organisées*, *L'année sociologique* , 195-217.

SAKUDA, L. (2001) *Teletrabalho:Desafios e Perspectivas*, dissertação de mestrado não publicada, EAESP/FGV.

SCHULER, R. (1987)., *Personnel and Human Resource Management*, St. Paul, (Miss.),

SCHUTZ, A. (1943). *The Problem of Rationality in the Social World*, New York: Economica.

SELEME, A., ANDRADE, A (1999) Campo de Aprendizagem: Otimizando a mudança organizacional, Foz do Iguaçu: Enanpad.

SENGE, P. (1990) *The Fifth Discipline: The art and practice of the Learning Organization*: New York: Doubleday.

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.

SMIRCICH, L. (1983a). *Organizations as Shared Meanings*. In *Organizational Symbolism* vol. (eds. L. Pondy), Greenwich, JAI.

SMIRCICH, L. (1983b). *Studing Organizations as Cultures*. In *Beyond Method: Strategies for Social Research* vol. (eds. G. Morgan), Bervely Hills, Sage

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.

SOARES, R. e PIMENTA, S. (2000) O homem e a máquina: de operador a expectador, Florianópolis: Enanpad.

SOUTO, A.J. e Sá, M.A. (2002) Evolução do Trabalho Tecnológico: Impactos sobre Recursos Humanos na Indústria, Salvador: Enanpad.

SOUZA, Y. (2000) Conversação e Aprendizagem organizacional: Perspectivas para a investigação. Florianópolis: Enanpad.

STOREY J. e SISSON, K., (1989) "Looking the Future", in Sorey (ed.) New Perspectives in Human Resource Management, London, Routledge, p. 167-183.

STOREY J. (1992) Developments in the Management of Human Resources, Oxford, Basil Blackwell.

STORINO, G. (2000) O conceito de learning organization aplicado a administração pública brasileira, Florianópolis: Enanpad.

TEIXEIRA, F. HASTENREITER, H. Souza, C. (2001) Diferenças entre Inovação Tecnológica e Desempenho: Evidências de uma rede de aprendizado, Campinas: Enanpad.

VASCONCELOS, I. e 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.

VASCONCELOS, I., VASCONCELOS, F. (2001) ISO9000, Consultants and Paradoxes: A sociological Analysis of Quality Assurance and Human Resource Techniques, Campinas: Enanpad.

WEICK, K. (1995). Sensemaking in Organizations: New York: Sage

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

ZUBOFF, S., (1988). **In the Age of the smart machine : The future of work and power,**
New York: BasicBooks,