

RELATÓRIO DE PESQUISA: PARADOXOS ORGANIZACIONAIS E MUDANÇA: A ANÁLISE CRÍTICA DE 3 ESTUDOS DE CASO

Profa Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos

Resumo

Neste relatório apresentaremos a análise crítica do tema Paradoxos Organizacionais e apresentaremos 3 estudos de caso onde pode compreender a aplicação do conceito de paradoxos organizacionais em situações de mudanças organizacionais. Utilizaremos o paradigma da Sociologia Interpretativa em nossas análises, mais especificamente os trabalhos de Peter Berger e Thomas Luckmann e a metodologia Etnográfica para estudo de caso, conforme apresentado no corpo do trabalho.

Palavras –Chave: Pradoxos Organizacionais, Mudança Organizacional, Tecnologia da Informação

Abstract

Research on the context of human resource management in Brazil indicate an important transition phase which the HR departments face nowadays, from operational models of management to more strategic ones. In this transition, paradoxes and contradictions usually appear in the organizations, that quickly adopt new discourses but face difficulties in implementting the appropriate new organizational structures and IT systems. Through 3 case studies, we will show how organizations deal with paradoxes, contradictions in a organizational change context.

Paradoxes, Organizational Change, Information Technology

1. APRESENTAÇÃO

Neste relatório apresentaremos a análise crítica do tema Paradoxos Organizacionais e apresentaremos 3 estudos de caso onde pode compreender a aplicação do conceito de paradoxos organizacionais em situações de mudanças organizacionais. Utilizaremos o

paradigma da Sociologia Interpretativa em nossas análises, mais especificamente os trabalhos de Peter Berger e Thomas Luckmann e a metodologia Etnográfica para estudo de caso, conforme apresentado no corpo do trabalho.

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

Segundo autores como Alter (1990), Castells (1999), DeMasi (1999), Koike e Mattos (2000), Guimarães, Angelim, Spezia, Rocha e Magalhães (2000), Vasconcelos e Vasconcelos (2002) e Soares e Hanashiro (2002), 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.

Um dos pressupostos dessas análises é de que organizações “controladoras” (Senge, 1990) tenderiam a se transformar em organizações “em aprendizagem” – learning organizations – para se adaptarem à sociedade pós-industrial. Diversos autores vêm utilizando esse pressuposto em suas análises (Soares e Hanashiro, 2002; Teixeira, Hastenreiter e Souza, 2001; Soares e Pimenta, 2000; Storino, 2000; Munoz, Duarte e Gantois, 2000; Silva, Oliveira, Constantino e Zaltzman, 2002).

As mudanças que vêm ocorrendo em função do cenário atual, porém, refletem-se nos modelos oficiais professados, mas não são implementadas na prática. Por exemplo, a corrente neo-institucionalista mostra que frequentemente as organizações incorporam estruturas e ferramentas não apenas por serem mais eficientes, mas também porque elas foram institucionalizadas em seu setor como sendo “as melhores” e sua adoção passa a ser fonte de legitimidade e recursos no meio, como mostram diversos estudos efetuados de acordo com tais pressupostos (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, 2000; Leão Jr., 2001; Pacheco, 2001; Teixeira, Hastenreiter e Souza, 2001; Seleme e Andrade, 1999; 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).

Além disso, Meyer e Rowan (1991) 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 sua função social na organização, mas não são seguidos ao pé da letra.

Alves (2000) e Faria e Meneguetti (2002) revelam em seus trabalhos a crescente contradição entre os modelos pregados como ideais nos sistemas organizacionais, principalmente no que se refere à qualificação profissional e à relação de trabalho. Esses modelos são repetidos em comunicações e treinamentos internos, freqüentemente como uma nova “religião”, contrapondo-se às práticas de gestão de pessoas e provocando percepções contraditórias nos atores sociais. Muitos se sentem cobrados de acordo com os novos padrões propostos – participação, iniciativa, inovação – quando, na realidade, não recebem treinamento ou condições para desenvolverem novas competências e se mostrarem à altura dessas novas exigências de performance. Vários estudos mostram, ainda, que essa distância entre o que é exigido e as reais condições de trabalho aumenta o medo e o estresse nas organizações, prejudicando a produtividade (Lewis, 2000; Eisenhardt, 2000; Faria e Meneguetti, 2001; Capelle e Brito, 2002).

3. PARADOXOS ORGANIZACIONAIS: DEFINIÇÕES

Lewis (2000) mostra como, a fim de atribuir sentido e compreender os sistemas contraditórios e ambíguos nos quais estão inseridos, os indivíduos tendem a polarizar suas percepções em torno de elementos opostos. Conseqüentemente, começam a agir em função dessa percepção polarizada, construindo, assim, os paradoxos. Paradoxos são, portanto, realidades socialmente construídas a partir de percepções simplificadas dos atores sociais, que, ao tentarem atribuir sentido à sua experiência, representam os sistemas complexos nos quais estão inseridos em torno de duas percepções contraditórias que passam a orientar sua ação. De acordo com esse modelo, os problemas organizacionais passam a ser descritos como variação de duas dimensões

opostas, que confundem e incomodam os atores sociais, gerando dissonância cognitiva (Festinger, 1957).

Como definido por Eisenhardt (2000), um paradoxo é a existência simultânea em uma organização de dois estados aparentemente inconsistentes, duas realidades opostas e aparentemente irreconciliáveis, como “autonomia e conformidade”, “novo e velho”, “aprendizagem e mecanização do trabalho”, “liberdade e vigilância”. A partir deles, freqüentemente os atores sociais desenvolvem reações defensivas dado o nível crescente de estresse no sistema organizacional (Lewis, 2000; Motta e Vasconcelos, 2002).

O conceito de “paradoxo” não é novo. Ele vem sendo utilizado desde os anos 1950 nos estudos organizacionais. Um dos primeiros autores a tratar do tema foi Merton (1950), ao afirmar que toda ação social produz um paradoxo básico, tendo conseqüências contraditórias, dado o fato de que, para cada efeito desejado de uma ação, existe uma série de efeitos secundários, não desejados ou previstos, que se contrapõem aos efeitos buscados pelos indivíduos ao agir. Assim, segundo o autor, para cada efeito “positivo” (intended consequence), existe um efeito que contraria as expectativas dos gerentes e administradores (unintended consequence), e a existência dessas contradições, inerentes à ação social, provoca tensões nas organizações, conduzindo a fenômenos como a resistência organizacional e a emergência de conflitos.

Já em 1955, Selznick observou, em seu estudo clássico TVA and the grass roots, alguns paradoxos e disfunções burocráticas, narrando as seguintes contradições:

- a) A contradição entre teoria e prática, discurso e ação: institucionalizam-se novos conceitos, modelos e expressões como “democracia”, “política do povo” na TVA - Tennessee Valley Authority -, mas a tentativa de implementar essas políticas mostrou as discrepâncias entre o discurso e prática.
- b) Outra contradição observada por Selznick foi o dilema provocado entre participação e escolha seletiva. O ideal de participação total dos empregados nem sempre era compatível com as pressões de tempo das decisões.

c) A terceira contradição refere-se às dimensões de perenidade e volatilidade das políticas administrativas.

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

Segundo Merton e Selznick, essas contradições explicam-se pelo fato de existirem nas organizações indivíduos com interesses múltiplos e divergentes, várias racionalidades e “lógicas de ator” igualmente válidas. Cada decisão, dentro de sua esfera, é perfeitamente racional, dentro do pressuposto da racionalidade limitada. O conjunto de decisões, porém, produz incoerências e paradoxos no sistema organizacional.

Outros autores utilizam os paradoxos como instrumento analítico para estudar as organizações. Blau e Scott (1970), por exemplo, descrevem dois paradoxos próprios à administração: o da comunicação /coordenação e o do planejamento ativo versus a iniciativa e a criatividade.

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

O segundo paradoxo analisado refere-se ao planejamento administrativo e à iniciativa e criatividade. O avanço tecnológico no mundo moderno exige das organizações uma enorme criatividade. Entretanto, a necessidade de planejamento persiste e, com ela, a de controle. A maior parte dos mecanismos de controle, porém, inibe a iniciativa e a criatividade individual. Acredita-se que tais paradoxos sejam manifestações do dilema maior entre ordem e liberdade. Mas, longe de lastimar tais oposições, eles sustentam que são elas as responsáveis pelo desenvolvimento das organizações, pois esse é um processo essencialmente dialético (Blau e Scott, 1970).

Também Lawrence e Lorsch (1967) tratam de alguns paradoxos organizacionais. Para os autores, um dos principais paradoxos é a contraposição entre diferenciação e integração das estruturas organizacionais. Segundo eles, toda organização, ao mesmo tempo em que se preocupa em se diferenciar, dado seu caráter complexo, deve se preocupar em manter um mínimo de integração, criando estruturas organizacionais que controlem as tendências “centrífugas” das diversas partes que a compõem. Eles buscam compreender a influência das características do meio ambiente sobre a tentativa de manter um equilíbrio entre o nível interno de diferenciação e de integração, tendo em vista a gestão dos conflitos e as contradições que resultam dessa tensão.

Baseados nas referências descritas anteriormente, utilizaremos o conceito de paradoxo para analisar dois estudos de caso referentes a uma central de atendimento em uma grande organização do setor de energia elétrica e à utilização de sistemas de vigilância de informática aplicados ao controle do uso de Internet. Os dois paradoxos a serem investigados são “Aprendizagem e Automação”, das centrais de atendimento, e “Liberdade e Vigilância”, referentes à implantação de sistemas de segurança em informática. Inicialmente, mostraremos como esses paradoxos são descritos na literatura e, em seguida, apresentaremos os estudos de caso. **Após análise destes dois paradoxos, mostraremos um terceiro estudo de caso onde a empresa conseguiu evitar percepções paradoxais entre o discurso e a prática empresarial.**

4. O PARADOXO “APRENDIZAGEM E AUTOMAÇÃO” DAS CENTRAIS DE ATENDIMENTO - OU CALL CENTERS

A revisão teórica relativa à implantação de centrais de atendimento revela a existência de um paradoxo na percepção dos atores sociais que trabalham nas mesmas, que organizariam suas impressões em torno das dimensões “Aprendizagem e Automação”. Os estudos citados a seguir mostram que, à medida que a tecnologia das centrais de atendimento permite a informatização de alguns setores da organização, ela automatiza e mecaniza o trabalho humano necessário para o desenvolvimento dessa atividade, o que constitui uma contradição em termos. Dessa forma, a organização “prega” modelos ideais de comportamento dos empregados baseados no aprimoramento profissional e na aprendizagem.

A maioria dos funcionários da central de atendimento recebe essa mensagem e sente a pressão para se adequar a esse tipo ideal. Porém, freqüentemente, não lhes são dadas condições para tanto, o que gera nos trabalhadores a percepção de injustiça e exclusão. Os atores sociais desenvolvem expectativas de receber treinamento e ter a oportunidade de aprender com seu trabalho. Na prática, porém, como mostram os estudos a seguir, isso não acontece, gerando frustrações nos indivíduos e insatisfação, o que produz estresse e desajustes no ambiente de trabalho (Sakuda, 2001; Aubert e De Gaulejac, 1991; Zuboff, 1988; Kets de Vries, 1995; Pinochet, 2002; Hirshhorn, 1997; Fernandes e Angeloni, 2000; Carvalho, Esteves e Paret, 1999; Silva, Oliveira, Constantino e Zaltzman, 2002; Souto e Sá, 2002; Cauduro, Gramkow, Carvalho e Ruas, 2002; Hanashiro e Dias, 2002).

4.1 O PARADOXO “LIBERDADE E VIGILÂNCIA” DOS SISTEMAS DE SEGURANÇA EM INFORMÁTICA

A pesquisa preliminar em fontes secundárias e a revisão de literatura relatam diversos casos onde há um paradoxo entre a percepção de que a Internet estaria associada a uma maior “liberdade”, ao mesmo tempo em que se pode tornar uma “armadilha”, devido à vigilância exercida na utilização da mesma por intermédio dos sistemas de segurança em informática (Kets de Vries, 1995; Zuboff, 1988; Hirshhorn, 1997).

Sistemas de segurança em informática dizem respeito aos aspectos de software, dados e procedimentos. Um servidor proxy, por exemplo, é responsável pelo controle e monitoramento de tráfegos de informações na rede. Esses servidores dão ao usuário a impressão de que a conexão é completamente transparente após ser estabelecida (Pinochet, 2002). No entanto, mecanismos de logs são ativados e, dessa forma, o monitoramento é iniciado sem o usuário perceber. Esses servidores são a forma mais comum de restringir o tráfego de serviços na Internet. O acesso a outras redes, a transferência de arquivos e a navegação em sites da web podem ser bloqueados por tais sistemas.

O sistema de segurança é configurado na estação do usuário e, a partir desse servidor, é possível restringir os acessos de determinado usuário da rede. É raro que o usuário tenha conhecimento técnico para conseguir driblar os limites técnicos do sistema. Assim,

pode-se deixar o usuário usar apenas um editor de texto e o correio eletrônico, impossibilitando qualquer uso de outro aplicativo. Pode-se monitorar e detectar os acessos de um usuário à Internet, detectando usos indevidos e acessos a sites proibidos (Pinochet, 2002).

Ao mesmo tempo em que está relacionado a valores tidos como positivos – aprendizado, acesso a informações, flexibilidade nas relações sociais e no trabalho –, o advento da Internet na organização provocou a implantação dos sistemas de vigilância e controle acima descritos, que, além de terem o objetivo de garantir a segurança de dados importantes e a confidencialidade, visam a impedir o desperdício e o uso indevido do tempo de trabalho por parte dos atores sociais (Pinochet, 2002; Hirshhorn, 1997).

Há também questões éticas e morais associadas aos argumentos que defendem esse tipo de controle. Assim, a possibilidade de ser vigiado em suas atividades profissionais quando está se comunicando ou utilizando a Internet, independentemente do fato de se estar consultando um site proibido ou “fazendo algo de errado”, gera ansiedade e reações defensivas em alguns grupos de atores sociais, o que acaba tendo efeitos disfuncionais para a organização.

Exemplos dessas reações são os grupos de indivíduos que ficam temerosos de escrever qualquer e-mail que possua informações de ordem pessoal ou opiniões que podem ser lidas, controladas e mal-interpretadas (Zuboff, 1988). A Internet passa a ser ressentida como possível fonte de punição e vigilância, em um sistema similar ao pan-óptico descrito por Jeremy Bentham (1955) e por Foucault (1979), ou seja, uma prisão onde todos eram vigiados constantemente, 24 horas por dia, e todas suas ações gravadas e registradas. Muitas vezes essa reação dos usuários pode ser vista como “exagerada” e “irracional” por alguns, mas, do ponto de vista deles, teria sentido, dado o tipo de gerência predominante na organização (Pinochet, 2002; Eisenhardt, 2000; Brown e Starkey, 2000; Alter, 1990; Hirshhorn, 1997).

A literatura relata casos de empresas realizando processos de despedidas em massa – downsizing –, nas quais se instaurou um verdadeiro ambiente de “pânico” relativo ao uso do e-mail para transmissão de mensagens pessoais. Os sistemas de informática destinados ao controle da Internet são freqüentemente percebidos, desse modo, como

similares a um telefone grampeado, uma armadilha para descobrir informações pessoais e controlar o comportamento dos indivíduos. Nesse caso, os atores sociais evitam utilizar a rede, pois percebem a tecnologia como o pan-óptico (Pinochet, 2002).

Zuboff (1988, p. 322) descreve esse tipo de sistema de controle em seu trabalho *The panoptic power of information technology*: “It is an information system that translates, records and displays human behavior. Such systems can become information panopticons that, freed from the constraints of space and time, do not depend upon the physical arrangement of buildings or laborious record keeping of industrial administration. Information systems can automatically and continuously record almost everything their designers want to capture, regardless of the specific intentions brought to the design process or the motives that guide data interpretation and utilization. The counterpart of the central tower is a video screen”.

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

5.1..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, existe 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).

5.1.2.O INTERACIONISMO SIMBÓLICO FENOMENOLÓGICO E A ETNOMETODOLOGIA EM COMPARAÇÃO COM OS DEMAIS MÉTODOS DE PESQUISA

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

- **A dimensão sociológica da mudança radical ou conflito** entre classes ou grupos sociais;
- **A dimensão sociológica da regulação social, ou integração e harmonia social.**
- **A dimensão objetiva - a realidade social vista como um** dado objetivo, determinando ou condicionando a ação humana.
- **A dimensão subjetiva** - a realidade vista como fruto de uma construção social à partir das interações entre os indivíduos e grupos sociais. Nega-se o pressuposto de determinismo social, aceitando-se em maior ou menor grau o conceito de liberdade de ação humana (voluntarismo).

Estas 4 dimensões originam 4 paradigmas de pesquisa em sociologia:

1. A intersecção entre a dimensão sociológica da mudança radical (conflito) com o subjetivismo e com o conceito de voluntarismo geram o paradigma do radical-humanismo. Um exemplo desta corrente é o **Radical-humanismo** baseia-se em uma concepção subjetiva da realidade, porém concentra-se na dimensão do conflito social.

Um dos exemplos desta corrente é o Existencialismo, baseado nos trabalhos de Jean-Paul Sartre.

2. A intersecção da dimensão sociológica da mudança radical (conflito) com o objetivismo e com o conceito de determinismo social geral o paradigma do Radical-estruturalismo. **O Radical-estruturalismo** prioriza a dimensão do conflito, salientando que este é inerente à realidade social. Um dos exemplos deste paradigma é o marxismo, segundo o qual o conflito, expresso através da luta de classes¹ é a base da dialética, motor da História.

3. A intersecção da dimensão da integração (harmonia social) com o objetivismo e determinismo social gera o paradigma Funcionalista.

O Funcionalismo reforça o conceito de integração, buscando compreender os fundamentos da cooperação, da manutenção da realidade social ou da evolução da mesma através de pressupostos de harmonia social. Esta corrente considera a realidade social como produto de leis e modos de regulação que transcendem a vontade humana, sendo dados objetivos que condicionam e influenciam a ação humana. Os trabalhos de Durkheim, entre outros, são um exemplo deste paradigma.

4. A intersecção da dimensão da integração (harmonia social) com o subjetivismo ou voluntarismo geram o paradigma da Sociologia Interpretativa.

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

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

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

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

De fato Garfinkel, em seus estudos sobre Etnometodologia, confirma este ponto de vista ao dizer que *"a realidade social é feita de uma rede de tipificações que é utilizada pelos indivíduos quando estes se sentem pressionados, a fim de explicar as diversas situações por eles vivenciadas"* (GARFINKEL, 1967:47).

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

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

5.1.3.A ATITUDE DO PESQUISADOR NA PESQUISA DE CAMPO

Estes trabalhos propõem que primeira atitude do pesquisador seja a do questionamento geral da realidade a partir de uma 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)¹

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

5.1.4.O PARADOXO NA PESQUISA

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

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

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

¹ 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, après 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".

“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, 1989:35)

5.1.5.O CARATER PARADOXAL DA REALIDADE SOCIAL

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

Berger e Luckmann dizem ainda a este respeito o seguinte:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

5.1.6.O PARADOXO DISCURSO-AÇÃO NA PESQUISA

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

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

O pesquisador deve estar 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 imagens sobre a organização partilhadas pelos membros do grupo organizacional. Ele obtém esta visão através da análise dos dados coletados junto às várias fontes de informação: entrevistas, documentos, observação participativa, desenhos etc. Deve-se elaborar os temas-chave a serem estudados e criar-se as categorias de análise e pesquisa.

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

.Apresentaremos os dois estudos de caso a seguir.

7. PRIMEIRO CASO: O PARADOXO “AUTOMAÇÃO E APRENDIZAGEM” NA CENTRAL DE ATENDIMENTO DE UMA GRANDE EMPRESA DO SETOR DE ENERGIA DO ESTADO DO PARANÁ

A organização estudada atende diretamente cerca de 2,5 milhões de unidades consumidoras, com aproximadamente 2 milhões de consumidores residenciais. Dispõe de mais de dez usinas de geração de energia, mais de 300 subestações e é responsável por mais de 5% da energia consumida no Brasil. Como será privatizada, a empresa está adotando rapidamente estruturas e formas de organização típicas de empresas privadas que atuam no setor. Em um breve período de tempo, a empresa implementou vários sistemas de informação e aumentou consideravelmente suas centrais de atendimento, realizando grandes investimentos nessa área.

A organização recebe, em média, 700 mil ligações telefônicas por mês em suas centrais de atendimento, chegando a picos de 60 mil ligações em um dia, sendo que 80% das ligações são destinadas ao tratamento de assuntos comerciais: pedidos de ligação ou religação de energia elétrica, débito em conta, alteração e informações sobre pagamento de faturas de consumo. Dessas 700 mil ligações, 20% permitem o acesso a informações mais relevantes para o funcionamento dos sistemas da empresa.

A partir de reclamações dos usuários é possível tomar ciência de alguns problemas nos métodos de funcionamento e aprimorá-los. Essas informações são passadas adiante para outros departamentos, permitindo, em alguns casos, o redesenho de processos, bem como a inovação e a aprendizagem de circuito duplo – reconfiguração do processo ou trabalho a partir de questionamento anterior. A central de atendimento tem, assim, uma função estratégica: facilitar o relacionamento com os clientes, além de gerar informações úteis para a informatização de outros setores da organização.

As centrais operam sete dias por semana, 24 horas por dia. Os equipamentos utilizados variam: utilizam-se o PABX, a URA – Unidade de Resposta Audível –, um computador embutido no PABX que permite transmitir automaticamente para o cliente, enquanto ele espera, mensagens de boas-vindas, informações de previsão de religamento de energia elétrica, tempo médio de espera em fila (EWT - Estimated Waiting Time), além da emissão da segunda via da fatura de consumo.

Outras tecnologias usadas são o Applink – servidor Application Link -, equipamento responsável pela integração entre telefonia e computador. Utiliza-se também o DISCCM - servidor que gerencia as chamadas e os atendentes -, bem como o Tarifador - equipamento que armazena dados de cada ligação recebida nas centrais e permite saber quem está ligando, tornando possível a checagem da fatura de consumo pelo atendente e o monitoramento da origem da chamada, do horário e da ligação.

O atendimento telefônico é mais formalizado que o feito pessoalmente. Existem aproximadamente 200 scripts com frases e seqüências de atendimentos previamente estabelecidos. Cada item é estudado e definido com o objetivo de prestar um atendimento padronizado, de pouca duração e de qualidade. Desde “(nome da empresa), (fulano), boa tarde”, até “a (nome da empresa) agradece sua ligação”, tudo é pensado, acompanhado e alterado, se for para ganhar tempo ou qualidade no atendimento. Um exemplo é o seguinte: “(nome da empresa), (fulano), boa tarde” é fruto da melhoria de “(nome da empresa), (fulano de tal), boa tarde”. Segundo o gerente da área, essa simplificação representa um ganho de cinco segundos por ligação - “multiplicado por 700 mil... a economia é grande no final do mês”. A empresa está investindo para melhorar os índices TMA – tempo de atendimento médio – de 2,5 para 2,3 minutos; e TME – tempo médio de espera - de 57 para 20 segundos.

A qualquer momento, em qualquer ligação, uma pessoa do apoio entra em qualquer linha e fica monitorando o atendimento. Nem o atendente, nem o cliente percebem essa avaliação sendo realizada. O objetivo é verificar se o atendimento está sendo executado segundo os procedimentos definidos no MAI – Manual de Atendimento Informatizado -, além da dicção, entonação e polidez do atendente. O TMA é determinado e monitorado em tempo real pelo líder da área e pelos monitores, por intermédio de um

sistema apresentado graficamente que aponta a duração de cada ligação em andamento, em cada PA – posto de atendimento - de todas as centrais. Na central de atendimento principal da empresa, existe um painel que apresenta contínua e seqüencialmente as seguintes informações: Agentes em Pausa, Agentes Logados, Tempo de Espera, Data, Hora, Fila.

Os grupos de atendentes

Todos atendentes cumprem um turno de seis horas, com intervalo de 15 minutos. Suas escalas de horário são determinadas pelo líder e pela equipe de apoio e varia entre os três grupos apresentados. A classificação dos atendentes aqui representada corresponde aos resultados das entrevistas e à forma pela qual os atores sociais representam sua organização e seus grupos.

Os próprios entrevistados definem três grupos:

O primeiro é o grupo dos atendentes da casa – antigos funcionários da empresa, que trabalhavam anteriormente na organização em tarefas rotineiras e mecânicas e cuja ida para a central de atendimento é percebida como um “alívio e uma promoção, pois o trabalho é flexível, menos horas de trabalho”.

O segundo grupo é o dos deficientes físicos, indivíduos portadores de deficiências contratados por meio de convênio com uma associação de deficientes físicos. Utilizamos a nomenclatura “deficientes” pois assim esse grupo se denominou, com orgulho, mostrando que, apesar de suas dificuldades, estão trabalhando e lutando. Logo, a utilização do nome “deficientes”, neste caso, conforme solicitado pelo grupo, possui um sentido positivo de persistência e coragem em situações difíceis. Esses indivíduos demonstram uma atitude de “gratidão” e “reconhecimento” em relação à empresa por empregá-los, pois eles estariam normalmente excluídos do mercado de trabalho e aqui encontram uma inserção para eles importante, “uma segunda chance”.

Finalmente, há o grupo dos terceirizados, contratados por intermédio de uma prestadora de serviços. A contratação da prestadora foi feita recentemente, pois a empresa precisaria de um concurso público para a contratação de novos funcionários e a Associação dos Deficientes Físicos não está conseguindo responder às necessidades da

empresa, que carece de mais mão-de-obra do que aquela pode dispor. Os terceirizados são jovens estudantes universitários que só estão nessa tarefa temporariamente, “sacrificando-se”, pois não têm outra escolha. Revelam o fato de considerarem esse emprego um “mal necessário”, de caráter temporário, pois se sentem realizando tarefas que os “emburrece”, “mecaniza” e “aliena”. A maioria dos indivíduos desse grupo pretende terminar a faculdade e conseguir empregos melhores, uma vez que “compram” os ideais de qualificação, aprendizagem e desenvolvimento. Sentem que tal objetivo está em contradição com o trabalho que executam atualmente, mas esse é um mal necessário para poderem concluir sua formação escolar fora do ambiente de trabalho. Frequentar outros ambientes fora do trabalho torna-se fundamental como forma de evasão, para que possam “agüentar” um ambiente que percebem como opressivo.

Ao contrário dos terceirizados, os outros dois grupos não representam sua experiência como um paradoxo que os oprime. A maioria dos deficientes considera que está tendo uma chance a mais e está feliz por dispor de uma inserção profissional, realizando um trabalho que considera dinâmico. Muitos sonham em progredir na empresa e não possuem maiores ambições no que se refere a aprendizado ou desenvolvimento além de suas tarefas específicas. Não ressentem o fato de realizarem tarefas mecânicas. Ao contrário, ficam felizes de conseguir realizá-las, uma vez que suas expectativas são mais baixas. Ressentem apenas o fato de suas sugestões não serem mais ouvidas pela direção do setor. Os atendentes da casa, que há anos estão habituados a realizar tarefas mecânicas e repetitivas em outras unidades da empresa, agora se sentem felizes por realizarem o mesmo tipo de tarefa, porém com um horário mais flexível e em um turno de seis horas.

A pesquisa mostra que os entrevistados que realmente incorporam o ideal de aprendizado e desenvolvimento percebem as contradições entre o discurso oficial da empresa e as condições de trabalho que lhes são oferecidas. Sabem que seu trabalho produz informação útil para outros setores, mas à custa de seu “sacrifício”. Esse sacrifício, no entanto, é temporário: os atores sociais terceirizados já entram na empresa planejando o dia em que sairão desse tipo de atividade, após conquistarem uma qualificação ou um diploma superior.

Eles necessitam de formas de evasão em sua vida particular a fim de “agüentar” esse trabalho. No entanto, os atores sociais que não “compram” o ideal de aprendizado, desenvolvimento e qualificação, ignoram esses modelos e toleram melhor o sistema. Suas expectativas normalmente são baixas: ou vieram de empregos com uma rotina de trabalho mais estressante, como no caso dos operadores da casa, ou não têm projetos de desenvolvimento de carreira, como no caso dos deficientes, cujo fato de ter um trabalho já é motivo de satisfação. Alguns deles esperam ser promovidos na empresa, mas a partir das possibilidades que lhes forem naturalmente oferecidas.

O fato é que, a fim de evitar alta rotatividade, como no caso dos terceirizados, os gerentes da área preferem contratar indivíduos dos dois outros grupos, que permanecem mais no setor. Estes estão conformados com o tipo de trabalho e com as perspectivas que ele oferece. Eles não têm nada “a perder” na organização, “o que vier é lucro”. A fragmentação das tarefas e a concentração do aprendizado em procedimentos específicos, a aprendizagem em circuito simples, a automação e mecanização do trabalho humano, ou seja, práticas que estão associadas ao modelo da organização “controladora”, condenada pelo discurso empresarial atual, não os incomodam. O trabalho, como ele está hoje organizado, faz com que a geração de informações úteis para os outros setores e a informatização da empresa sejam feitas às custas do não-aprendizado e do conformismo de alguns grupos.

Percebe-se assim que, dependendo de suas expectativas e de seus fatores identitários, os atores sociais percebem e representam sua experiência de forma diferenciada. O paradoxo não existe para todos. Ele é uma forma de enação e representação da realidade, associado ao sentido que os indivíduos atribuem à sua experiência, a seus objetivos pessoais e à sua identidade social.

Como coloca Peter Berger (1989), ao tratar do tema “racionalidade limitada”, interpretando os trabalhos de Simon, existem múltiplas racionalidades em uma organização, várias “lógicas de ator”. As expectativas e as decisões de um indivíduo dependerão de sua socialização primária e dos elementos formadores de sua personalidade. Esses elementos pré-estruturarão suas decisões.

Porém, a decisão dependerá também das informações que o indivíduo recebe, dependendo de sua posição na organização. Ocupando diferentes posições na organização e executando trabalhos diferentes, os indivíduos possuem diferentes concepções da organização, de si próprios e de suas possibilidades de sucesso. Esses elementos e percepções, herdados de sua socialização primária e influenciados por sua inserção na organização, serão responsáveis pela racionalidade do indivíduo em questão (Berger, 1989; Goffman, 1959).

Dessa forma, os atendentes da casa, que antes ocupavam uma posição inferior na organização, elaborando trabalhos rotineiros e mecânicos durante turnos de oito horas, consideram que seu trabalho na central de atendimento é uma evolução em relação à sua posição anterior, uma promoção, pois agora trabalham com uma tecnologia mais avançada e em um horário mais flexível. No caso do grupo dos deficientes, que não possuem expectativas de mobilidade social na organização, a realização desse trabalho, dada sua situação, é motivo de orgulho e satisfação.

Finalmente, para os terceirizados, jovens universitários com expectativas de se tornarem gerentes ou possuírem um cargo de chefia no futuro, esse trabalho é ressentido como “alienante” e “emburrecedor”, segundo suas palavras, pois esse grupo é o único que se identifica com o discurso “informacional” proferido pela direção da organização e com o perfil de executivo propagado por esse modelo. Almejando desenvolver tal perfil, participar de treinamentos, possuir uma vida mais dinâmica e assumir cargos gerenciais, esse grupo resente sua realidade cotidiana, realizando trabalhos sem status e /ou com pouca autonomia de decisão como uma fonte de frustrações e sofrimento, pois, segundo eles, esse tipo de ambiente representa o oposto de suas expectativas ou ideais.

Trataremos, a seguir, do segundo paradoxo pesquisado: a contradição entre “liberdade e vigilância” e a implementação de sistemas de vigilância em informática em uma empresa estatal.

7.2 SEGUNDO ESTUDO DE CASO: O PARADOXO “LIBERDADE E VIGILÂNCIA” E A IMPLANTAÇÃO DOS SISTEMAS DE VIGILÂNCIA EM INFORMÁTICA EM UMA EMPRESA ESTATAL

Efetuamos este estudo em uma empresa pública especializada em assessoramento, instalação e manutenção de sistemas de informação nos órgãos públicos e secretarias de um Estado localizado no sul do país. Essa empresa tem aproximadamente 500 funcionários, divididos em funções técnicas e de suporte administrativo.

Nossas entrevistas mostram que, independentemente do tipo de cargo que exercem e de seu conhecimento técnico em informática, os atores sociais, mesmo sabendo da existência do sistema de segurança em informática e do controle do seu acesso à rede, não demonstram medo ou insegurança e consultam livremente a Internet. Algumas entrevistas revelam que há indivíduos que consultam sites “proibidos” com ciência de outros colegas e não são punidos ou advertidos.

O estilo de gerência predominante na organização é informal e loosely coupled, pois os funcionários dispõem de muita autonomia e liberdade. Os entrevistados confiam na tolerância da gerência em relação às suas infrações e não têm medo de punições. Assim, como se trata de uma empresa prestadora de serviços de informática para o Estado, ela é “obrigada” a dispor desses sistemas e a implementá-los em sua organização interna.

Como uma empresa prestadora de serviços de informática não disporia, ela mesma, dos sistemas mais modernos? Na prática, porém, ocorre o fenômeno da dissociação entre as regras e a prática organizacional, o decoupling (o sistema existe apenas para constar, por ser fonte de legitimidade e recursos no setor no qual a empresa está inserida). Essa organização, especializada na prestação de serviços de informática, tem de mostrar que dispõe desses sistemas e os implementa em seu próprio sistema interno, a fim de conquistar clientes e ser considerada atualizada, evitando o efeito “casa de ferreiro, espeto de pau”, como revelam as entrevistas.

Porém, a gerência “fecha os olhos” no que se refere à utilização do sistema de vigilância – overlooking (Meyer e Rowan, 1991). O controle exercido pelos sistemas de segurança é apenas um procedimento formal não implementado na prática. Ninguém é punido ou advertido pelo mau uso da rede e parece ser de conhecimento geral que, na realidade, não há controle rígido. Os atores sociais utilizam a rede livremente para ter acesso a informações e realizar seu trabalho.

Apesar da revisão da literatura narrar muito frequentemente o uso de sistemas de segurança em informática especializados na Internet como uma tecnologia que promove a automatização e o controle, gerando percepção de contradições entre as dimensões “Vigilância e Liberdade” - pois a empresa mantém oficialmente um discurso “informativo”, mas, na prática, produz o efeito “pan-óptico” -, o exemplo dessa organização mostra que os atores sociais, neste caso, não desenvolveram esse tipo de percepção. Agiram a fim de evitar tal paradoxo.

Possuindo uma cultura que valoriza e implementa de fato a autonomia dos recursos humanos e um estilo de gerência informal e participativo, eles não utilizam o sistema de segurança, que existe “para constar”. Assim, mesmo implementando o sistema, fonte de legitimidade em seu meio, os funcionários não se apropriaram do mesmo para executar um estilo de gerência que contraria os pressupostos de base de sua cultura organizacional. A gerência parece não “levar a sério” o sistema.

Verificamos, assim, que o sistema de segurança, que aparentemente estaria associado a uma função de controle burocrático, não é utilizado dentro dessa perspectiva. Ao contrário: o fato de existir um sistema de vigilância na organização e de ele ser deliberadamente ignorado pela gerência reforça ainda mais a cultura liberal da organização. Isso confirma o fato de que a tecnologia não traz em si, em seu bojo, um sentido claro e explícito. Cabe aos atores sociais apropriarem-se da mesma de um modo ou outro, atribuindo-lhe sentido

Em alguns casos, esse processo de apropriação cognitiva poderá gerar o paradoxo relatado na literatura organizacional. Em outros casos, não (Zuboff, 1988). Nessa organização, os indivíduos percebem a instalação do sistema de vigilância em ambiente de Internet como uma fonte possível de punições, restrições e uma ameaça à sua cultura de *laissez faire*. Trata-se de uma organização profissional, composta de técnicos acostumados a possuir autonomia de decisão e liberdade em seu trabalho. Nesse caso, os gerentes e supervisores, os técnicos também, não se preocupam em vigiar seus colegas ou pares, sendo que alguns abusam explicitamente, infringindo as regras ao utilizar a Internet, a fim de reforçar e marcar explicitamente essa cultura de “liberdade” e delimitar seu território.

8.CONCLUSÃO DOS DOIS PRIMEIROS ESTUDO DE CASO – COMPARAÇÃO DOS PARADOXOS PERCEPTIVOS NAS DUAS ORGANIZAÇÕES

Podemos perguntar: por que alguns atores sociais percebem as contradições entre os modelos professados e os efetivamente praticados e demonstram desconforto com essa situação e outros não? O conceito de identidade social irá nos ajudar nessa análise.

O conceito de identidade social, baseado em estudos sociotécnicos clássicos, está ligado aos padrões culturais e à “visão de mundo” que o sujeito desenvolve no trabalho. O sujeito dispõe de um passado cultural, de hábitos adquiridos em processos de identificação característicos de sua socialização primária e secundária, mas o universo social do trabalho, onde ele arrisca “aqui e agora”, pode representar para ele uma realidade totalmente diferente de sua realidade passada. O perigo do presente obriga-o a confrontar as características de percepção, análise e julgamento que ele desenvolveu no decorrer de sua história passada com as aptidões necessárias à sua sobrevivência na situação presente, desenvolvendo novas estratégias de ação adaptadas à nova realidade (Albert, Ashforth e Dutton, 2000 a; Brown e Starkey, 2000).

A tecnologia, assim, não traz em si um significado ou sentido próprio. São os atores sociais que, dependendo de suas experiências e expectativas, por meio das identificações vivenciadas em seus processos identitários, “compram” ou não o discurso oficial, incorporando-o ou não em seu universo simbólico.

Quando se identificam fortemente com o discurso oficial e os ideais professados e propagados na organização, desenvolvendo expectativas como aprendizado, treinamento etc. - a prática organizacional, porém, é muito diversa do discurso -, os atores sociais percebem as contradições geradas por essa dicotomia e representam sua realidade como um paradoxo que passa a ser para eles fonte de insatisfação e frustração na organização.

Quando não se identificam com o discurso oficial, os atores sociais nem percebem essas contradições, uma vez que, para eles, não são relevantes, pois eles não incorporaram em suas expectativas pessoais os ideais propagados pela organização. Nesse caso, não

representam sua situação como um paradoxo, ignorando o discurso oficial, desenvolvendo rotinas defensivas (Argyris,1992). Para eles, a dicotomia discurso e prática não é fonte de frustrações e insatisfação, tendo em vista que possuem expectativas distintas em relação à sua carreira, e a não implementação das políticas oficiais não é ressentida como um problema por esses grupos. Esses trabalhos mostram como é importante reconstituir a lógica de ação e os padrões culturais de cada grupo organizacional para compreender como cada um percebe a implantação de uma nova ferramenta ou tecnologia, e se ela é fonte de resistência organizacional ou não.

Os resultados da implantação de sistemas de informação dependerão, assim, do sistema social da organização e da forma como os atores sociais se apropriarão da tecnologia, seja no sentido de um maior aprendizado ou da mera automatização de funções; da liberdade ou da vigilância. A dualidade e a ambigüidade são elementos naturalmente presentes no processo cognitivo e de atribuição de sentido. Não há necessariamente um melhor perfil ou uma maneira de ser “certa” ou “errada” no que se refere às relações de trabalho. Várias escolhas são possíveis e válidas.

No entanto, independentemente de quais forem suas escolhas, o importante para os atores sociais é perceber ao menos algumas das opções em jogo, a fim de poderem exercer um mínimo grau de liberdade na definição de suas existências.

Peter Berger (1989, p. 34) diz a esse propósito: *“Por um momento vemo-nos realmente como fantoches. De repente, porém, percebemos uma diferença entre o teatro de bonecos e nosso próprio drama. Ao contrário dos bonecos, temos a possibilidade de interromper nossos movimentos, olhando para o alto e divisando o mecanismo que nos moveu. Esse ato constitui o primeiro passo para a liberdade”*.

9. ESTUDO DE CASO 3: COMO A SOUZA CRUZ EVITOU O PARADOXO DISCURSO-AÇÃO NA AUTOMATIZAÇÃO DE SEUS SISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS AO REDESENHAR OS PAPÉIS SOCIAIS DE FORMA ADEQUADA À IMPLANTAÇÃO DA NOVA TECNOLOGIA

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.

.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

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 diminuiram 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.

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.

10. 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. O modelo político propõe que 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, como colocam 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 a 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.

Nota

Esta pesquisa foi realizada com apoio do Núcleo de Pesquisas e Publicações da FGV-EAESP.

11. Referências Bibliográficas

ALBERT, S.; ASHFORTH, B. e DUTTON, J. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 13-8, Jan. 2000 (a).

ALBERT, S.; ASHFORTH, B. e DUTTON, J. Special topic forum on organizational identity and identification. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 10-3, Jan. 2000 (b).

ALTER, N. Logiques de l'entreprise informationnelle. *Revue Française de Gestion*, p. 29-39, Juin /Juil. /Août 1990.

ALVES, M. A. Vire-se, Zé Ninguém! A difícil construção da identidade em organizações pós-fordistas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

ANTUNES, R. Adeus ao trabalho? São Paulo : Cortez, 1995.

ARGYRIS, C. On organizational learning. Cambridge : Blackwell, 1992.

AUBERT, N. e DE GAULEJAC, V. Le coût de l'excellence. Paris : Le Seuil, 1991.

BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências em organizações: um mosaico de experiências em Minas Gerais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. Anais... São Paulo : Anpad, 2001.

BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. e LOPES, D. Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26º, 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

BENTHAM, J. An introduction to the principles of morals and legislation. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1955.

BERGER, P. Perspectivas sociológicas: uma visão humanística. Petrópolis : Vozes, 1989.

BERNARDES, M. E. Learning organizations em empresas brasileiras: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 1999.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. Anais... São Paulo : Anpad, 2001.

BLAU, P. M. e SCOTT, W. R. Organizações formais. São Paulo : Atlas, 1970.

BROWN, A. D. e STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. The Academy of Management Review, v. 25, n. 1, p. 102-20, 2000.

BURRELL, G. e MORGAN, G. Sociological paradigms and organizational analysis. London : Ashgate Publishing, 1994.

CALDAS, M. P. e WOOD JR., T. Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Cidade : Anpad, 1999.

CAPELLE, M. C. e BRITO, M. Relações de poder no espaço organizacional: o caráter disciplinar das práticas de gestão de pessoas em uma organização de desenvolvimento de software. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26º, 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

CARRIERI, A. e RODRIGUES, S. As transformações nos significados culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE

PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. Anais... São Paulo : Anpad, 2001.

CARVALHO, L. C.; ESTEVES, M. e PARET, B. Percepções de empresários de empresas de pequeno porte sobre conhecimento, informação e aprendizagem. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 1999.

CARVALHO, C. e LOPES, F. Convergência estrutural e processual entre teatros e museus no Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. Anais... São Paulo : Anpad, 2001.

CARVALHO, M. R. O. Redes sociais: convergências e paradoxos na ação gerencial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26º, 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

CASTEL, R. (Da indigência à exclusão e à desfiliação: precariedade do trabalho e vulnerabilidade relacional. In: Lancetti, A. (Org.). Saúde e loucura . São Paulo : Hucitec, 1993. Vol. 4, p. 25-43.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo : Paz e Terra, 1999.

CAUDURO, F.; GRAMKOW, F.; CARVALHO, M. L. e RUAS, R. L. O processo de mudança e aprendizagem no call center de uma empresa de telecomunicações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26º, 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

COHEN, M. e MARCH, J. Leadership and ambiguity: the American College president. New York : McGraw-Hill, 1974.

COHEN, M.; MARCH, J. e OLSEN, J. P. A garbage can model of organization choice. *Administrative Science Quarterly*, n. XVII, p. 1-25, 1972.

CYERT, R. e MARCH, J. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1963.

DE MASI, D. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro : José Olympio, 1999.

DEMAJORAVIC, J. e SANCHES, C. *Aprendizado e indústria ambiental: perspectivas para as organizações*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Cidade : Anpad, 1999.

DIAS, C. e LOIOLA, E. *Conflito, cooperação e aprendizado nos complexos agroindustriais: o caso do instituto biofábrica de cacau de Ilhéus*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. *Anais...* São Paulo : Anpad, 2001.

EISENHARDT, K. M. *Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism*. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 4, p. 703-6, 2000.

ENRIQUEZ, E. *L'organisation en analyse*. Paris : PUF, 1991.

FARIA J. H. e MENEGUETTI, F. *As novas formas de controle psicológico no trabalho*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. *Anais...* São Paulo : Anpad, 2001.

FARIA J. H. e MENEGUETTI, F. *Discursos organizacionais*. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26º, 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

FERNANDES, C. e ANGELONI, M. A aprendizagem organizacional nas organizações do conhecimento. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

FESTINGER, L. A theory of cognitive dissonance. New York : Prentice-Hall, 1957.

FLEURY, M. T. e FLEURY, A. Desenvolvimento de competências em diferentes ambientes empresariais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

FONSECA , V.e MACHADO-DA-SILVA, C. Indivíduo, organização e ambiente: Bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas, Anais...Rio de Janeiro, Anpad, 2001.

FOUCAULT, M. (Discipline and punish: the birth of the prison. New York : Vintage Books, 1979.

FROST, P. e ROBINSON, S. The toxic handler: organizational hero and casualty. Harvard Business Review, n. 77, p. 97-106, 1999.

GOFFMAN, E. The presentation of self in every day life. Garden City : Doubleday, 1959.

GUIMARÃES, R. A.; ANGELIM, G.; SPEZIA, D.; ROCHA, G. e MAGALHÃES, R. Explorando o construto aprendizagem organizacional no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

HIRSCHHORN, L. Reworking authority. Cambridge : MIT Press, 1997.

HANASHIRO, D. M. e DIAS, W. F. O Sistema de teletrabalho: algumas implicações de um ambiente virtual. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26º, 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

KETS DE VRIES, M. F. R. Organizational paradoxes: clinical approaches to management. New York : Routledge, 1995.

KOIKE, K. e MATTOS, P. L. Entre a epistemê e a prhonesis: antigas lições para a aprendizagem em administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

LAWRENCE P. e LORSCH, J. Organization and environment: managing differentiation and interaction. Boston : Harvard University Press, 1967.

LEWIS, M. W. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. The Academy of Management Review, v. 25, n. 4, p. 760-76, 2000.

LEÃO JR., F. P. Formação e estruturação de campos organizacionais: um modelo para análise do campo cultural. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. Anais... São Paulo : Anpad, 2001.

LOIOLA, E. e ROCHA, M. C. Aprendizagem e novas tecnologias: o caso da Condata. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Rio de Janeiro : Anpad, 1999.

LOIOLA, E. e ROCHA, M. C. F. Aprendendo a aprender: análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C.; GUARIDO FILHO, E.; NASCIMENTO, M. e OLIVEIRA, P. Formalismo como mecanismo institucional coercitivo de processos relevantes de mudança na sociedade brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. Anais... São Paulo : Anpad, 2001.

MARCH, J. G. e OLSEN, J. Ambiguity and choice in organizations. Bergen : Universitetsforlaget, 1976.

MCKINLEY, W. e SCHERER, A. G. Some unanticipated consequences of organizational restructuring. The Academy of Management Review, v. 25, n. 4, p. 735-52, 2000.

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

MEYER, J. W. e ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In : Powell, W. e DiMaggio, P. (Eds.). The new institutionalism in organizational analysis. Chicago : University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MORGAN, G. Imagens da organização. São Paulo : Atlas, 1996.

MOTTA, F. P. e VASCONCELOS, I. F. G. Teoria geral da administração. São Paulo : Thomson Learning Pioneira, 2002.

MULLER, L. e VIEIRA, M. M. Rotinas organizacionais defensivas: um estudo sobre as formas de manifestação durante o processo de mudança organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 1999.

MUNOZ, R.; DUARTE, M. e GANTOIS, M. A implantação da ISO 9002 e a aprendizagem organizacional: o caso da Construtora Santa Helena. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-

GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º., 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

PACHECO, F. L. O ambiente institucional como agente de mudança organizacional: o caso do Teatro Apolo-Hermilo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. Anais... São Paulo : Anpad, 2001.

PINOCHET, L. H. C. Controle Social, psicodinâmica e tecnologia: uma análise crítica da implantação de sistemas de segurança em informática em ambiente internet. Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2002.

POWELL, W. e DIMAGGIO, P. The new institutionalism in organizational analyses. Chicago : Chicago University Press, 1991.

RESENDE, P. e PAULA, T. Inovações modernizantes e novos requerimentos da formação profissional: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

RIBEIRO, C.; KERLE, H.; MARTINS, M. e TOSCANO, R. Laboratório de aprendizagem: uma experiência em uma empresa municipal de limpeza urbana. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 1999.

RODRIGUES, S. B. Commodification of scientific knowledge and deification of innovation: implications for knowledge management. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

SAKUDA, L. Teletrabalho: desafios e perspectivas. 2001. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo.

SELEME, A. e ANDRADE, A. Campo de aprendizagem: otimizando a mudança organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 1999.

SELZNICK. P. TVA and the grass roots, Berkeley: University of California Press, 1955.

SENGE, P. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York : Doubleday, 1990.

SILVA, J. R.; OLIVEIRA, M. C.; CONSTANTINO, R. e ZALTZMAN, C. Operadores de call center: inconsistências e desafios da gestão de pessoas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26º, 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

SMIRCICH, L. Organizations as shared meanings. In: Pondy, L. (Ed.). Organizational symbolism. Greenwich : JAL, 1983 (a).

SMIRCICH, L. Studying organizations as cultures. In: Morgan, G. (Ed.). Beyond method: strategies for social research. Beverly Hills : Sage, 1983 (b).

SOARES, M. T. e HANASHIRO, D. M. O desenvolvimento de organizações de aprendizagem: a contribuição da gestão estratégica da qualidade. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26º, 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

SOARES, R. e PIMENTA, S. O homem e a máquina: de operador a expectador. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

SOUTO, A. J. e SÁ, M. A. Evolução do trabalho tecnológico: impactos sobre recursos humanos na indústria. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26º, 2002, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2002.

SOUZA, Y. Conversação e aprendizagem organizacional: perspectivas para a investigação. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

STORINO, G. O conceito de learning organization aplicado a administração pública brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 2000, Florianópolis. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2000.

TEIXEIRA, F.; HASTENREITER, H. e SOUZA, C. Diferenças entre inovação tecnológica e desempenho: evidências de uma rede de aprendizado. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. Anais... São Paulo : Anpad, 2001.

VASCONCELOS, I. e VASCONCELOS, F. ISO9000, consultants and paradoxes: a sociological analysis of quality assurance and human resource techniques. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. Anais... São Paulo : Anpad, 2001.

VASCONCELOS, I. e VASCONCELOS, F. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 64-78, Jan./Mar. 2002.

VIEIRA, M.M. e MISOCZKY, M. C. Instituições e Poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1º.2000, Curitiba, Anais...Curitiba, ENEO, 2000..

WEICK, K. Sensemaking in organizations. New York : Sage, 1995.

ZUBOFF, S. In the age of the smart machine: the future of work and power. New York: Basic Books, 1988.