

BATOM, PÓ DE ARROZ E MICROCHIPS - O FALSO PARADOXO ENTRE AS DIMENSÕES MASCULINA E FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES E A GESTÃO DE PESSOAS

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos*
Flávio Carvalho de Vasconcelos**
André Ofenhejm Mascarenhas***

RESUMO

Neste artigo identificamos e analisamos o falso paradoxo entre as dimensões masculina e feminina nas organizações. Segundo o paradigma da análise de gênero aplicado à teoria organizacional, mostramos que a estrutura burocrática formal é muitas vezes expressão de uma racionalidade instrumental ligada a valores masculinos, na qual a dimensão feminina relaciona-se a comportamentos vistos como irracionais e incompatíveis. Apresentamos um estudo de caso realizado em uma empresa de alta tecnologia para exemplificar o confronto entre a estrutura burocrática formal e a organização informal. Mostramos como, na realidade, a tolerância com comportamentos dos atores sociais tidos como irracionais e a criação de "espaços de diferenciação" ou de "expressão identitária" são fundamentais para o funcionamento de uma estrutura de trabalho que se mostra muitas vezes rígida e despersonalizante. Ao final, sustentamos que um equilíbrio dinâmico entre as dimensões masculina e feminina nas organizações deve ser consequência de políticas de gestão da diversidade, que deve viabilizar a criação de um ambiente onde todos possam desenvolver plenamente o seu potencial individual na realização dos objetivos coletivos.

ABSTRACT

In this paper we identify and analyse the false paradox between the male and female dimensions in organizations. According to the gender analysis paradigm in organizational studies, we show that the formal bureaucratic structure is often the expression of a instrumental rationality based on male values, in which the female dimension is associated to patterns of behaviour seen as irrational and incompatible. We present a case study in a high tech company to illustrate the battle between the formal bureaucratic structure, the taylorist organization and the informal organization. We show that, in reality, the tolerance to behaviour seen as irrational and the creation of "identity expression zones" are necessary to the functioning of a rigid work structure. We conclude arguing that a dynamic equilibrium between the male and female dimensions in organizations must be consequence of diversity management policies, that may contribute to the creation of an environment where individuals can develop their potential in the process of achievement of collective goals.

* *Profa PPGA/Universidade Mackenzie e FGV/EAESP*

** *Prof. FGV-EAESP*

*** *Doutorando FGV/EAESP e Prof. Universidade Mackenzie*

INTRODUÇÃO - PARADOXOS ORGANIZACIONAIS E AS DIMENSÕES MASCULINA E FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES

O tema *paradoxos organizacionais* na literatura estrangeira e nacional tem sido analisado por uma grande quantidade de textos, em diferentes correntes de pesquisa (Eisenhardt 2000; Lewis, 2000; Vasconcelos, Motta, Pinochet, 2003, por exemplo). Estes trabalhos mostram que os indivíduos e grupos organizacionais costumam representar suas experiências mais significativas e a realidade complexa na qual se inserem em torno de duas dimensões paradoxais mutuamente excludentes. Trata-se de uma forma do indivíduo ou grupo poder lidar com os diversos elementos à sua volta, principalmente aqueles aos quais ele é vulnerável (Lewis, 2000).

O indivíduo percebe a realidade através de uma proposição "A e não-A". Para este indivíduo ou grupo, a fim de caracterizar-se como um paradoxo, deve haver o sentimento de que estas dimensões opostas são mutuamente excludentes e não podem coexistir ou serem conciliadas. Em organizações, são descritos e ressentidos como paradoxos dualidades do tipo *autonomia e conformidade, novo e velho, aprendizagem e mecanização do trabalho, liberdade e vigilância* etc, que influenciam a maneira como os indivíduos e grupos sociais agem (Eisenhardt, 2000). A própria organização é representada pelos diversos grupos que a compõe desta forma ambígua e dual (Carvalho, 2002; Vasconcelos e Mascarenhas, 2003).

Neste artigo, indicamos e discutimos o paradoxo entre as dimensões masculina e feminina nas organizações. Existe uma tradição de estudos ligados ao gênero em teoria organizacional. São utilizados em pesquisas os conceitos de *dimensão masculina* - planejamento, lógica, estratégia, rigidez, regras e normas, ordem - e *dimensão feminina* - sensibilidade, afetividade, flexibilidade, informalidade, espontaneidade, criatividade, intuição - nas organizações, como tipos ideais.¹ Apesar de útil para fins didáticos e de pesquisa, separa-se de modo artificial estas duas dimensões nos estudos organizacionais, procurando-se estudar estes dois estereótipos em separado.

Em muitas organizações atuais, entretanto, a separação destas duas dimensões também pode ser observada. Em uma burocracia, por exemplo, que é vista como uma estrutura organizacional de origem patriarcal, os valores característicos de um estereótipo masculino predominam sobre valores típicos de um estereótipo feminino. Sustentamos se tratar de um paradoxo já que estas dimensões são utilizadas pelos indivíduos para a representação da realidade; organizacional e são vistas como incompatíveis. Este artigo mostra tratar-se de um falso paradoxo: deve-se evitar tomar estas duas dimensões como opostas. Argumentamos que estas duas dimensões são complementares e na verdade uma não deve existir sem a outra nas organizações. O estudo de caso sugere que, na prática, a predominância da dimensão masculina pode se mostrar disfuncional, sugerindo que valores tidos como femininos devem estar associados à dimensão masculina na busca de modelos organizacionais mais equilibrados.

A busca de um equilíbrio dinâmico entre ordem e caos, entre a impessoalidade burocrática e a afetividade, e entre a rigidez e a flexibilidade é o ideal, evitando-se dicotomias e paradoxos, que podem gerar situações radicais e disfuncionais. As dimensões masculina e feminina são complementares e é o equilíbrio destas duas dimensões que deve ser perseguido nas organizações. Mostraremos como a or-

¹ Trata-se de um recurso metodológico. O tipo ideal é uma tendência refinada, e não uma realidade empiricamente comprovada. Segundo Weber (1997), "obtem-se um tipo ideal mediante a acentuação unilateral de um ou vários pontos de vista, e mediante o encadeamento de grande quantidade de fenômenos isoladamente dados, difusos e discretos, que se podem dar em maior ou menor número ou mesmo faltar por completo, e que se ordenam segundo os pontos de vista unilateralmente acentuados, a fim de se formar um quadro homogêneo de pensamento" (p. 106).

ganização burocrática deve oferecer *espaços de diferenciação* ou de *expressão identitária* aos atores sociais, independentemente do seu sexo, a fim de que estes possam conviver com uma organização do trabalho que se mostra muitas vezes rígida e despersonalizante. A última parte deste capítulo, traz, ainda considerações sobre a gestão do *paradoxo masculino x feminino* nas organizações, indicando a importância da gestão da diversidade para se enfrentar os problemas discutidos neste capítulo.

AS DIMENSÕES MASCULINA E FEMININA NAS ORGANIZAÇÕES

Débora Sheppard (1984), em seus estudos sobre as estratégias típicas adotadas pelas mulheres nas organizações, sintetiza os valores e características atribuídas às dimensões masculina e feminina por meio de tipos ideais. Ao estereótipo masculino corresponderiam as qualidades de racionalidade, dinamismo, empreendedorismo, estratégia, autonomia, independência, competitividade, liderança e lógica. Ao estereótipo feminino corresponderiam as qualidades de intuição, emotividade, submissão, empatia, espontaneidade, maternidade, cooperação, lealdade e apoio.

Estes tipos-ideais foram construídos a partir das expectativas de papel ligado ao sexo, típicas da sociedade ocidental. Salientamos, entretanto, que esta análise não implica no fato de que homens não possam ser criativos ou flexíveis ou mulheres não possam ser rígidas e disciplinadas. Comprova-se que existe uma tendência de mulheres adotarem certos tipos de papéis e estratégias de diferenciação e de homens adotarem outras formas de expressão, dada a influência da socialização primária e da definição de papéis sexuais na formação de seus repertórios e de seus modelos mentais (Sheppard, 1984). Na verdade, membros de ambos os sexos possuem normalmente características de ambos os modelos e o que se observa na prática é a tendência de homens e mulheres adotarem certos padrões de comportamento diferenciados.

Neste sentido, algumas das estratégias e papéis típicos adotados pelos homens, que os "inspirariam" em seu comportamento, seriam: "o guerreiro", aquele que luta por seus objetivos; "o pai", aquele que protege e orienta. Outros papéis masculinos freqüentes são "o sedutor", o que usa de charme, carisma e afetividade para influenciar as pessoas; "o machão", que impõe sua primazia através da ironia e do escárnio em relação ao sexo feminino e a seus subordinados; "o menino", o discípulo leal etc. Alguns dos papéis típicos adotados por mulheres em organizações seriam "a autoritária", estereótipo de Margareth Thatcher; "a mãe", a que aconselha e protege, conquistando a confiança e o poder; "a mulher liberada", que prioriza a carreira; a "sedutora"; "a filha", discípula leal que busca proteção e apoio do chefe, a "intuitiva ou empática", que percebe e analisa os problemas ligados ao clima organizacional etc. Estas estratégias fariam parte de um "repertório cultural inconsciente", adquirido através da educação e que inspirariam, em certa medida, os indivíduos a adotarem certos tipos de comportamento em suas relações sociais no ambiente de trabalho (Sheppard, 1984). A autora relaciona, assim, comportamento organizacional e socialização primária, mostrando como na vida organizacional se expressam os papéis sociais típicos de uma estrutura familiar patriarcal.

Hofstede, em sua abrangente pesquisa sobre cultura organizacional e diferenças culturais nacionais, mostra como a cultura de uma mesma corporação varia de país para país em suas características masculinas ou femininas. A cultura organizacional, através de mitos, símbolos, anedotas, costumes, cristaliza certos hábitos e formas de conduta tidos como adequados para homens e mulheres. Assim, existem organizações masculinas, femininas e outras que mostram um equilíbrio maior nas formas de comportamento que induzem (Hofstede, 1987). Aplicando as dimensões da pesquisa de Hofstede à prática administrativa brasileira, Aidar,

Brisola, Motta e Wood Jr. mostram como o conceito de "jeitinho", visto em seu aspecto de flexibilidade e criatividade em relação à norma (significando tolerância, adequação das regras à realidade, a partir da compreensão das dificuldades e obstáculos, enquanto mecanismo de ajuste baseado na afetividade e na esperança de encontrar-se soluções), é uma característica cultural brasileira, inerente ao funcionamento de nossas instituições e próximas do estereótipo feminino de ação (Aidar, Brisola, Motta e Wood Jr., 2000).

É possível argumentar, como faremos na próxima seção, que o modelo organizacional burocrático caracteriza-se pela predominância da dimensão masculina, em detrimento dos valores e comportamentos ditos femininos.

A ORGANIZAÇÃO E A FAMÍLIA PATRIARCAL

O Direito romano foi a expressão jurídica de um modelo familiar baseado na figura do "pater familias", o pai, chefe autocrático, que detinha o poder de determinar o destino de seus familiares, o controle dos recursos, possuindo poder de vida e morte sobre a sua descendência. Este modelo extrapolou a estrutura familiar e embasou as relações sociais em um nível mais amplo, constituindo a base da organização do estado e das diversas instituições sociais, cujos valores tidos como masculinos predominavam. Alguns trabalhos sobre grandes corporações burocráticas mostram como a mesma é embasada por uma ética paternalista, que oferece proteção, segurança, estabilidade e benefícios aos trabalhadores em troca de sua lealdade e obediência incondicionais (Heckscher, 1994; Pagès, Bonnetti, De Gaulejac, Descendre, 1991). É possível argumentar que no modelo burocrático se expressam os papéis sociais típicos de uma estrutura familiar patriarcal (Sheppard, 1984).

Assim, a estrutura burocrática, caracterizada por sua racionalidade instrumental, sua disciplina, ordem, obediência às leis e regras, baseada em um modelo de autoridade formal e hierárquica, na submissão à autoridade, na impessoalidade, controle e rigidez, possui características próximas a um modelo militar ou a um estereótipo masculino. A burocracia mecânica e a "Administração Científica" de Taylor estariam baseadas nestes valores. Em contrapartida, as preocupações dos teóricos da Escola de Relações Humanas, como Elton Mayo e outros, salientavam a importância da afetividade e dos valores psicosociais, relacionados a um estereótipo feminino, ao qual se atribuiriam valores como tolerância, sensibilidade, empatia, flexibilidade, afetividade etc.

Assim, reproduzindo os padrões da sociedade patriarcal, durante muitos anos; as mulheres tiveram dificuldade em assumir funções ligadas à tomada de decisão e ao controle de recursos nas empresas. Tradicionalmente elas ocupavam funções ligadas ao apoio, a servir e secundar os homens em suas funções, ou então funções mecânicas. A maioria das mulheres trabalhava em funções como recepcionistas, secretárias, datilógrafas, assistentes, operárias, vendedoras etc, não ligadas à gerência, como mostram diversos estudos. Eventos como "casamento" ou "gravidez" eram considerados limitantes para a eficiência no trabalho dos membros do sexo feminino. Quando uma mulher não se enquadrava nos padrões esperados e se dedicava mais à carreira, era considerada "masculinizada".

Maria Irene Stocco Betiol, em sua pesquisa sobre as ex-alunas de uma Instituição de Ensino de Administração na cidade de São Paulo, mostra que a desigualdade sexual nas organizações é um fato que ainda persiste em nossa sociedade, independentemente da qualificação profissional da mulher.

Os papéis femininos, aprendidos, por serem considerados naturais pela sociedade, perdem valor de mercado. Os atributos da liderança do mundo masculino continuam sendo a autonomia, a agressividade, a primazia da racionalidade instrumental, o princípio da hierarquia e do controle (Betiol, 2000, pag.5).

Renaud Sainsaulieu, em pesquisa realizada na França nos anos 70, mostrou como a estrutura burocrática induzia as operárias a adotarem um comportamento de "Retirada Estratégica" em relação aos seus pares - os operários - excluindo-se voluntariamente da tomada de decisões no que se referia a mobilizações, greves, movimentos sindicais etc. Além disso, elas adotavam o comportamento de "esconderem-se atrás das regras" executando o mínimo exigido por seu trabalho, esquivando-se de participar em procedimentos como os "círculos de qualidade" ou outras atividades ligadas a programas de qualidade que visavam estimular a participação dos operários em "momentos não-tayloristas em uma estrutura taylorista". Segundo as entrevistadas, elas, antecipando a exclusão, renunciavam à luta para incluir-se ou fazerem valer suas idéias, conformando-se a uma posição secundária na estrutura de poder local e renunciando à realização profissional. Buscavam a realização e dirigiam a sua energia para outros setores de sua vida social, tais como a família, igreja, clubes, associações etc. A vida profissional era vista como uma fonte de recursos necessários à sobrevivência, um mal necessário, ao qual, dedicariam o mínimo de esforço possível, evitando assim um envolvimento com questões ligadas ao trabalho (Sainsaulieu, 1977).

Apesar da predominância da dimensão masculina no modelo organizacional burocrático, veremos a seguir que é por meio da associação contínua entre as duas dimensões, masculina e feminina, que o ser humano busca construir sua identidade. Argumentamos a seguir que valores e comportamentos tidos como femininos devem estar associados à dimensão masculina na busca de modelos organizacionais mais equilibrados.

IDENTIDADE E ORGANIZAÇÃO

O conceito de identidade é utilizado por alguns psicólogos clínicos para expressar o sentimento de permanência e continuidade que o indivíduo experimenta em suas relações sociais e que ele perde no caso de pressões extremas. Em relação à vida cotidiana, o conceito de identidade se refere ao esforço do indivíduo em realizar uma síntese de sua ação, equilibrando as forças internas e as forças externas que influenciam esta ação, a qual é fruto da inter-relação de sua realidade interior e da realidade externa construída pelo grupo social. O reconhecimento do grupo social é, pois, fundamental para a constituição da auto-imagem do indivíduo.

O sociólogo Renaud Sainsaulieu, em seus estudos sobre a formação da identidade no trabalho, dentro do paradigma sociotécnico, mostra como a organização, estruturando o cotidiano dos indivíduos, o seu tempo, suas atividades, suas possibilidades de interação, limitando suas oportunidades de exercer a criatividade, o debate político ou o aprendizado, oferece aos diferentes grupos de atores sociais oportunidades desiguais de desenvolvimento de suas habilidades políticas e cognitivas. O exercício reiterado de um certo trabalho, durante anos a fio, estrutura assim certas habilidades nos indivíduos, certas características culturais próprias de sua categoria, levando-os a desenvolver um mesmo tipo de linguajar e a desenvolver formas de percepção da realidade e valores semelhantes. Trata-se do conceito de identidade social.

Os indivíduos, ao entrarem na organização, trazem em seu repertório características adquiridas em sua socialização primária e secundária, valores ligados ao seu sexo, à sua classe socio-econômica, à sua nacionalidade, entre outros. Estas características pré-estruturam o seu comportamento na organização e são como ferramentas que podem lhes ser úteis para a sobrevivência no sistema organizacional ou, ao contrário, prejudicar-lhes a adaptação ao mesmo. Dependendo da compatibilidade de suas características particulares e da cultura organizacional, os indivíduos podem adaptar-se mais facilmente ou com mais dificuldade ao ambiente de trabalho. Dado o tempo que os atores sociais dedicam ao trabalho, submetidos a uma organização que reitera certas práticas no dia-a-dia, pode se dizer que a vida profissional influencia a formação da identidade dos indivíduos.

Baseando-se no conceito hegeliano de "dialética do mestre e do escravo" Sainsaulieu salienta a interdependência entre o lado cognitivo (compreensão do mundo) e o lado afetivo (ou seja, o jogo de relações entre os desejos). O indivíduo não é capaz de completar o processo de obtenção da "compreensão do mundo", da qual fala Hegel, e do desenvolvimento de sua capacidade de raciocínio se ele não é reconhecido em suas relações afetivas como alguém que detém, de forma autônoma, um desejo. Uma dialética paralela que envolve de um lado o nível do desejo e do outro o nível da razão constituem, desta forma, o indivíduo completo. Desta maneira, a identidade do ser humano não é o ponto de partida sobre o qual se constrói o mundo social, mas, ao contrário, é um conceito dinâmico, é o resultado do jogo de relações envolvidas nas experiências de luta e conflito por ele vivenciadas a cada momento.

Em uma organização do trabalho burocrática, impessoal, baseada na igualdade formal diante das regras, os indivíduos têm a necessidade de diferenciar-se e expressar suas particularidades a fim de suportar um cotidiano que muitas vezes os trata como peças de uma grande engrenagem produtiva que os despersonaliza. Entretanto, a organização oferece aos diversos grupos condições diferentes de acesso ao reconhecimento social. Nem todos encontram meios de "fazer valer" suas opiniões ou pontos-de-vista, uma vez que lhes é negada a participação ou esta é limitada a breves momentos não tayloristas dentro de uma estrutura de trabalho rígida.

Assim, enquanto certos grupos de atores sociais têm a possibilidade de manifestarem sua opinião, debater, fazendo valer os seus pontos de vista e desenvolvendo sua capacidade política e cognitiva (os executivos, gerentes etc.), os operários que trabalham em linhas de montagem, por exemplo, executando trabalhos repetitivos e mecânicos, têm pouca oportunidade de discussão ou debate, desenvolvem menos sua capacidade de questionamento e seu senso crítico, sendo levados a adotarem posições extremas e a agirem sempre em grupo. O acesso à autonomia ou ao entendimento é assim distribuído desigualmente.

Dependendo de suas possibilidades concretas de ação, os indivíduos muitas vezes têm a tendência de diferenciar-se em termos de categoria profissional, através da ação coletiva, em grupo, seguindo um líder. Outros, ocupando cargos de gerência, encontram em suas atividades regulares a possibilidade de debaterem e fazerem valer suas opiniões individuais e características próprias. Dependendo de seu trabalho, de seu sexo, de suas habilidades e possibilidades de ação, os atores sociais buscam diferenciar-se e expressar-se em uma estrutura impessoal e rígida e a tolerância com estas formas de expressão por parte da organização burocrática é necessária para permitir aos indivíduos terem uma "válvula de escape", a fim de liberar a tensão cotidiana.

Segundo Hirschmann, trata-se da estratégia do *voice*, necessária à manutenção de uma atitude de lealdade em relação à organização. Assim, para a manutenção das regras, são necessários momentos de desobediência a estas mesmas regras, a fim de que se possa "continuar a jogar o jogo" burocrático (Hirschmann, 1970). Neste sentido, a flexibilidade temporária é necessária para a manutenção de uma estrutura rígida. A tolerância com a estrutura de poder informal é necessária em certa medida para a manutenção da estrutura de poder hierárquica formal. O Carnaval, momento de glória das classes sociais menos privilegiadas da sociedade carioca, o seu brilho temporário, a inversão simbólica representada na avenida, no momento do desfile, é necessário como válvula de escape para a tolerância das desigualdades sociais concretas vivenciadas no dia-a-dia (Da Matta, 1990).

Desta maneira, baseando-se em seus valores, em seu repertório cognitivo e cultural, os atores sociais diferenciam-se de acordo com as suas possibilidades, adotando comportamentos que desafiam as regras. As características femininas da tolerância, criatividade, expressividade, flexibilidade são fundamentais na burocracia se esta quer conservar as suas características masculinas de impessoalidade, rigidez, disciplina, obediência. Estes tipos-ideais são úteis enquanto instrumento de análise. Na prática, tais características estão irremediavelmente ligadas.

Na realidade, a "racionalidade absoluta" atribuída ao estereótipo masculino não se manifesta na prática, uma vez que a divisão entre racional e irracional, lógico e afetivo mostra-se limitada, como vimos acima. O indivíduo, em seu processo de emancipação e busca da autonomia, sofre um processo de maturação no qual a atividade intelectual e os processos afetivos estão indissociavelmente ligados através de mecanismos de identificação e diferenciação. O conceito de *racionalidade limitada* (Simon, 1955) mostra também o caráter artificial do conceito de "racionalidade absoluta" próprio ao estereótipo masculino. A ação e a racionalidade são sempre relativas ao sujeito que decide, que, do seu ponto de vista, tem razões que justificam sua ação a qual, no entanto, pode ser considerada "irracional" para outros que não compartilham destes valores.

METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo de caso segue os padrões da pesquisa etnográfica. Neste tipo de estudo, o pesquisador deve reconstruir de forma indutiva as interações dos atores sociais em um dado sistema organizacional. Desta forma, o pesquisador buscará compreender as representações simbólicas e os interesses em jogo entre os atores organizacionais situados nos diversos níveis hierárquicos por meio da análise e articulação dos dados etnográficos, colhidos em entrevistas, observações participantes e análise de documentos. No caso em questão, adotou-se como ponto de partida do trabalho empírico a delimitação do conflito estudado, isto é, a investigação de quais eram os grupos organizacionais envolvidos. Partiu-se então para a investigação de suas práticas sociais e subculturas específicas, concentrando-se nos significados compartilhados, significados conflitantes e interesses subjetivos dentro e entre os grupos. No contexto do conflito identificado, buscou-se compreender como estes grupos e indivíduos utilizavam as regras em seu favor e como negociavam soluções que lhes favoreciam, dentro dos limites de comportamento e das possibilidades de ação oferecidas pelo sistema organizacional e por suas regras.

Adotou-se o pressuposto metodológico de que cada organização possui um sistema de regras e jogos de poder, bem como padrões culturais únicos, que podem ser similares, em alguns aspectos, aos de outras organizações, mas nunca serão iguais. Cada sistema organizacional possui assim seus aspectos únicos e particulares, ligados à sua história e às suas regras e práticas sociais específicas. O pesquisador deve entrar na organização com um "olhar novo", sem hipóteses estabelecidas *a priori*, buscando compreender e decifrar este universo organizacional único.

Gibson Burrell e Gareth Morgan (1994) em seu livro *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* tratam da sociologia interpretativa, paradigma no qual se enquadra a análise etnográfica. Este paradigma conceitua 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 referenciais 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 de crenças partilhadas intersubjetivamente entre os membros de um dado grupo social.

Os procedimentos de coleta de dados primários foram empregados por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas e de observações participantes.

Por se tratar de uma pesquisa para analisar as reações dos indivíduos e grupos, foi usado um roteiro de entrevista, que serviu apenas como um guia, permitindo que os entrevistados pudessem se desviar do assunto e logo ser retomado novamente. O conteúdo das entrevistas foi transcrito em um caderno de anotações. Não foram utilizados questionários e gravações nas entrevistas, que foram voluntárias e anônimas. Foram levados em consideração, na análise, todos os elementos que puderam contribuir para a compreensão do universo simbólico dos grupos organizacionais estudados e das interações entre estes atores sociais. Esta pesquisa durou 3 meses, de permanência integral na instituição. Durante este período foram entrevistadas 20 pessoas.

Linda Smircich trata deste tipo de pesquisa salientando que 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 são substituídas por relações do tipo sujeito/sujeito, em que o pesquisador focaliza sua atenção nos significados partilhados intersubjetivamente. Este método tem como pressuposto que o conhecimento não é independente do pesquisador. Este último apreende as significações das ações do grupo através da sua interação com os membros da organização e assim ele tem uma visão global dos significados e imagens partilhadas pelos membros do grupo organizacional. É importante ressaltar que um estudo de caso traz informações válidas, permitindo aprofundar certos aspectos de uma teoria ou refutá-la, mas, por não obedecer a técnicas estatísticas, não se pode fazer afirmações genéricas (Smircich,1983a; Smircich, 1983b).

ESTUDO DE CASO: A EMPRESA

Este estudo de caso revela a necessidade dos indivíduos de se diferenciarem frente a uma estrutura burocrática impessoal e baseada em uma igualdade formal fictícia. Trata-se de uma fábrica de uma grande empresa multinacional do setor de Informática, em sua filial francesa. Nesta unidade eram fabricados chips de 4MB de memória (tecnologia bipolar *Advanced Bipolar Une* e tecnologia FET/CMOs) e chips de 16 MB de memória (tecnologia LUNA). Será nosso foco de análise a organização da linha de montagem dos chips de 16 MB, produzidos pela tecnologia mais avançada da época. Esta tecnologia deveria ser substituída anos mais tarde por uma nova tecnologia que permitiria fabricar chips com capacidade para 64 MB de memória. Naquela época, no entanto, os chips de 16MB eram tidos como os mais modernos, e a tecnologia que permitia a sua fabricação - linha ACL "*Advanced Cross Une*" (LUNA), desenvolvida por esta grande multinacional americana em conjunto com uma grande empresa alemã - era considerada uma tecnologia de ponta, que exigiu grandes investimentos. Isso implicava um controle estrito da linha de montagem, dada a enorme quantidade de dinheiro envolvida e a fragilidade do produto.

A ORGANIZAÇÃO DA LINHA "LUNA" - ACL "ADVANCED CROSS LINE"

Os empregados da linha ACL trabalham em turnos de trabalho "2 X 8", o que significa trabalhar uma semana durante o período da manhã (de 6h05 até 14h15), depois uma semana durante o período da noite (14h14 -22h25) voltando a trabalhar depois no período da manhã e depois novamente no período da noite, alternadamente. A unidade na qual eles trabalham é totalmente isolada das demais unidades de produção da fábrica. Isso é necessário já que o ambiente de trabalho deve ser totalmente esterilizado, dado o fato de que um grão de poeira pode estragar a produção dos chips, formados de unidades muito pequenas.

Desta maneira, o lugar de trabalho é inteiramente isolado por vidros. Antes de ingressarem na sala de trabalho, os funcionários tomam uma "ducha" de produto químico a fim de serem esterilizados. Durante o trabalho, organizado de maneira taylorista a partir de tarefas repetitivas pelas quais postos de trabalho eram responsáveis, os funcionários utilizam roupas especiais que lembram aquelas dos astronautas: enormes uniformes brancos inflados de ar; com um capacete que envolve todo o seu rosto a fim de que os mesmos não contaminem o ambiente com a sua respiração.

Todo os dias, ao chegarem para o trabalho, os funcionários (14 homens e 6 mulheres) cumprem o ritual da mudança de roupa e "ducha" de descontaminação. Por meio deste ritual, segundo eles, ao trocarem suas roupas "civis" pelo uniforme inflado e ao colocarem o capacete, eles sentem-se deixando o "mundo normal" e entrando em um ambiente à parte, em um mundo "completamente artificial".

O isolamento da unidade incluía também as pausas para refeições. Cumprindo turnos de 8 horas, os funcionários dispõem de 45 minutos de almoço (ou jantar) e duas pausas de 15 minutos. Havia um restaurante próprio dentro desta unidade, o que permitia que os empregados saíssem da sala de trabalho para almoçar (ou, dependendo do turno, jantar) na própria unidade esterilizada, contaminando-se o mínimo possível. O fato de haver um restaurante na unidade, ainda que se exigisse dos funcionários a desinfecção por meio da ducha, aumentava o nível de controle sobre o ambiente, diminuindo a contaminação.

A necessidade de um ambiente totalmente esterilizado, sem poeira, deve-se ao fato de que o espaço entre as conexões elétricas mede 0,5 microns e um simples grão de poeira pode provocar defeitos em toda a linha de montagem. O trabalho dos empregados é mecânico e automático: eles obedecem ao comando do engenheiro-chefe da linha de montagem e todos os seus movimentos são gravados, filmados e analisados por um computador. Dado o grande custo do processo de fabricação e as enormes perdas financeiras provocadas por acidentes ou falhas, o controle de seus movimentos é estrito. O fato do computador registrar todos os seus movimentos e analisar eventuais falhas e problemas faz com que os indivíduos sintam-se constantemente vigiados.

Eles se sentem trabalhando em uma prisão, em um ambiente artificial onde o ar é mais puro que o do MontBlanc e que uma sala de operações cirúrgicas de um hospital. Eles não dispõem de muita autonomia em seu trabalho: no máximo, eles podem escolher entre a solução "A" e a solução "B", de acordo com regras definidas em detalhe. Eles sempre devem consultar o computador para justificar suas decisões, porque o computador grava todos os dados e a sequência da produção. A autonomia de que dispõem é limitada aos procedimentos do CEP - Controle Estatístico de Processos - quando ainda devem obedecer aos parâmetros fixados pelos engenheiros. Quando a máquina que controlam produz peças que não estejam dentro destes parâmetros, o operador deve consultar o computador e ajustar a sua máquina.

Para os operadores e operadoras, o computador é um "dedo-duro", porque ele mostra aos engenheiros se o erro foi da máquina ou se eles, operadores ou operadoras, são os culpados, como afirmou um operador:

Nós não podemos fugir da verdade expressa pelo computador, nós nos sentimos controlados o tempo todo", "Não existe argumentação possível com o computador", "O sistema é fechado e implacável, rígido", "Nós nos sentimos fracos, prisioneiros diante do computador, uma vez que ele tem sempre razão, todos os dados estão gravados.

A maioria dos operadores e operadoras, diante de um erro, espera passivamente o veredicto do engenheiro de produção, que se baseia nos dados do computador. Alguns, no entanto, tentam construir uma argumentação e justificar a sua ação a partir destes mesmos dados. No entanto, parece ser difícil mostrar uma atitude ativa diante deste controle rígido. Segundo um operador:

Nós não temos muito a fazer diante de um erro: é impossível alterar-se os dados gravados no computador, o sistema é como Deus todo-poderoso: ele está lá, ele tem razão, ele controla tudo, então tudo bem, a gente aceita e fica em nosso canto, em paz.

O nível de alienação de alguns operadores diante do controle exercido pelo computador às vezes impressiona, como contou uma operadora:

Eu pego um chip, o coloco em baixo da câmara de vídeo, e eu aperto um botão que executará testes de controle de qualidade. A partir disso, o computador fará neste chip 170 testes elétricos em menos de um minuto. Eu vejo os números e a interpretação do computador. Se existe defeito de fabricação, eu devo refazer os testes. Se eles mostram que ainda há defeitos, então eu devo chamar o engenheiro. Mas veja só: eu trabalho nesta sala envidraçada, neste ambiente artificial, com esta roupa, esta luz branca, e eu não vejo o tempo passar, eu não sei avaliar quantos chips eu testo por hora de trabalho. Já faz 3 anos que eu faço este trabalho e eu não compreendo o significado destes testes, porque o computador interpreta tudo. A única coisa que eu faço é seguir as instruções deste, quando se constata que há erros de fabricação ou não.

A lealdade destes funcionários em relação à organização reflete-se no orgulho em trabalhar com uma tecnologia sofisticada e um produto caro, que lhes confere um *status* especial na empresa - eles foram escolhidos para trabalhar nesta linha de montagem, especial, e sentem-se bem com isto. Entretanto, depois de alguns meses os funcionários diziam ser impossível trabalharem em um ambiente tão artificial, em um trabalho tenso, que exige um nível de controle tão grande, com pouca autonomia.

○ PROBLEMA: QUEDA DA PRODUTIVIDADE

A rotina rígida de trabalho, o porte de uma roupa pesada, que os fazia sentirem-se "*uns iguais aos outros*", a falta de liberdade, o fato de trabalharem e comerem em uma unidade isolada, convivendo com o mesmo grupo, fez o nível da produtividade começar a cair. Diante da queda sistemática da produtividade, apesar de todos os esforços para corrigir esta situação, a empresa promoveu, com o apoio de psicólogos e consultores, um grupo de estudos entre os operadores e operadoras para entender os problemas responsáveis por este resultado.

Por meio de um conjunto de entrevistas e testes, chegou-se à conclusão que os operadores não suportavam a pressão de passarem horas a fio em um ambiente tão diferente do "mundo normal", portando roupas "pesadas" que os "deformava", deixava-os tensos. Os fatores apontados como responsáveis pelos problemas na produção estavam relacionados à sensação de isolamento de outros colegas pertencentes a outros setores da fábrica, à falta de liberdade em controlarem os seus movimentos mesmo na hora da refeição quando continuavam confinados à unidade, ao controle do computador e à jornada de trabalho "árida".

O grupo de seis mulheres manifestou um fator diferente do grupo de homens: o uso do uniforme, que limitava os seus movimentos, deixando-as "*pesadas, deformadas, com dificuldade de locomoção*", foi apontado pelas mesmas como o principal problema do grupo. As mulheres desta unidade, ao contrário dos homens, constituíram um grupo social que compartilhava suas sensações e dificuldades. A maioria dos homens não manifestou descontentamento com os uniformes ou equipamentos, mais ao fato de estarem isolados da sociabilidade dos amigos e colegas de outras unidades, até na hora do almoço.

AS SOLUÇÕES

A partir destas constatações, foram feitas modificações na organização do trabalho. Os operadores e operadoras foram autorizados a almoçarem e jantarem no restaurante comum às outras unidades. Eles passaram a poder colocar as suas roupas "civis" e frequentar o mesmo ambiente que os operadores das ou-

tras unidades, não ficando mais isolados na hora do almoço, podendo sentar e conversar com quem desejassem. Apesar de só terem 45 minutos para a refeição e perderem tempo trocando de roupa e dirigindo-se ao restaurante de outra unidade (na prática, tinham 30 minutos para a refeição), os operadores e operadoras mostraram-se bem mais à vontade depois desta modificação, tolerando melhor o confinamento durante o resto do período.

As operadoras, além disso, adotaram o hábito de se maquiar para o almoço, segundo palavras de uma delas: *"colocar pó-de arroz, sombra, batom, me sentir viva, bonita, depois de passar horas usando este uniforme pesado e deformador"* - a liberdade de se fazer o oposto ao esperado, ao determinado pela regra, reassumindo controle temporário sob características individuais básicas como o próprio corpo e a própria aparência, mostravam-se fundamentais para este grupo de operadoras. Suas dimensões estética, pessoal e criativa eram assim expressas - elas se sentiam menos despersonalizadas durante um breve período.

Entretanto, para os engenheiros entrevistados, esta conduta das operadoras parecia ilógica e irracional, um desperdício de tempo e de recursos. A idéia de alguém passar pó-de-arroz e maquiagem, "sujar-se" com produtos químicos que impregnam a pele, de difícil limpeza, para depois de 40 minutos ter que tomar uma outra ducha de descontaminação parecia absurda para a chefia, diante da lógica burocrática. Afinal, toda a cultura da unidade e sua organização estavam baseadas em uma extrema preocupação com a limpeza, descontaminação e ordem do ambiente.

A atitude de utilizar maquiagem era compartilhada por cinco das seis operadoras. Apenas uma delas não gostava de se maquiar. Todas as outras mostravam satisfação em se arrumar, assumir controle sobre a própria aparência e sobre os seus movimentos, nem que fosse somente durante a refeição. Este intervalo era necessário para ajudar-lhes a tolerar um trabalho considerado impessoal e estressante e reduzir a sensação de confinamento e artificialidade do ambiente de trabalho. A flexibilidade e a tolerância com comportamentos tidos como irracionais diante da lógica dos engenheiros mostraram-se, aqui, fundamentais para assegurar a volta aos padrões de produtividade costumeiros por parte das operárias.

Os homens da unidade, por sua vez, incomodando-se menos com os uniformes, aumentaram a sua produtividade tolerando melhor o confinamento na medida em que puderam almoçar no restaurante comum, sentando-se com quem quisessem, expressando-se, socializando-se livremente. Muitos dos 16 operadores tinham sido transferidos de outras unidades onde tinham amigos e companheiros e, ao contrário das 6 operadoras da unidade, não formavam um grupo coeso. Reencontrar seus pares de outras unidades mostrava-se assim importante para eles. A expressão de suas afinidades, camaradagem ou afetividade durante a hora da refeição era uma característica essencial para eles.

ANÁLISE DO CASO

Vemos assim que o desafio à lógica burocrática, à racionalidade "instrumental" e técnica, mostrou-se eficaz: a tolerância com o "desperdício" por parte da chefia (o restaurante da unidade foi fechado e o espaço ficou vago), a mudança em uma organização que havia sido meticulosamente planejada (o grupo permanecer confinado na unidade) foram características importantes para garantir que a produtividade de chips voltasse ao normal. O comportamento dos operadores e operadoras durante a pausa para a refeição, visto como "irracional" e "inadequado" por parte dos engenheiros de produção, passou a garantir o funcionamento do sistema "lógico e racional". Assim, a busca pela autonomia, a valorização da dimensão estética e pessoal, por parte das operadoras, a criatividade, a auto-organização, a flexibilidade, a expressão de afetividade e pessoalidade dos operadores, ao buscarem seus amigos e seus grupos de inserção social no momento da refeição, todas estas exigências dos atores sociais, bem como seus comportamentos, são próprios ao estereótipo feminino e mostram ser complementares às características de uma estrutura burocrática masculina, baseada na técnica, meticulosidade e rigidez.

Como mostram os estudos sobre identidade citados na primeira parte deste trabalho, os indivíduos (homens e mulheres) necessitam do reconhecimento de sua diferença a fim de conquistarem a autonomia e a capacidade de expressão simbólica e raciocínio lógico. A massificação e a despersonalização podem levar à perda da identidade, à confusão mental, anomia (ausência de normas e padrões de referência) e à alienação. Neste processo de diferenciação e auto-afirmação, ocorre uma maturação que envolve simultaneamente a dimensão afetiva e lógica do indivíduo. As duas são indissociáveis. Os atores sociais, à medida de suas possibilidades, do espaço político e das habilidades de que dispõem, lutam para expressar-se e conquistar sua autonomia. E por este motivo que devem existir "espaços de expressão identitária" ou "de diferenciação" mínimos para tornar a organização taylorista viável e suportável. Caso isso não ocorra, como no caso acima, fenômenos como a apatia, a anomia, a falta de interesse no trabalho e a resistência organizacional levam à queda da produtividade e da qualidade na produção, levando a organização a buscar formas de ajuste para corrigir estes problemas.

No estudo de caso acima, verificamos que além de atender às suas necessidades concretas de expressão individual, estética, socialização etc., a luta destes grupos para encontrarem "brechas" na organização e obter modificações no sistema era uma forma de reagir à mecanização de seu trabalho e à vigilância constante. Tratava-se de uma ação política, um fenômeno de resistência organizacional. Suas solicitações visavam, assim, fazer valer e reconhecer os seus pontos de vista, suas diferenças individuais e grupais.

Obter uma vitória pessoal sob uma estrutura impessoal que os controlava de modo estrito, na qual se sentiam prisioneiros, tendo todas as suas ações filmadas, gravadas e analisadas pelo computador, tornava sua situação similar à situação analisada por Foucault, quando analisa o Panóptico de Jeremy Bentham - um sistema penitenciário onde a transparência das ações de todos os detentos é total, levando a uma visibilidade irrestrita de seus comportamentos e à possibilidade de controle total por parte da administração. Não eram apenas homens e mulheres lutando por melhores condições de trabalho e uma maior liberdade durante a pausa: eram atores sociais que não queriam continuar passivos diante do controle rígido de suas ações pelo computador. Reagindo a estes controles, afirmavam, ainda que em pequena escala, sua dimensão política e social.

De fato, Zuboff descreve este tipo de sistema em seu trabalho *The Panoptic Power of Information Technology*. Este modo de controle, o panóptico, foi criado a partir do modelo de Jeremy Bethlem e é assim descrito:

Esse é um sistema de informações que traduz, registra e explicita o comportamento humano. Ele pode viabilizar a versão computacional da transparência universal em um nível que teria excedido até os sonhos mais exóticos de Beetham. Estes sistemas podem se transformar em panópticos da informação que, livres das limitações de tempo e espaço, não dependem do arranjo físico de prédios ou do trabalho intensivo de arquivamento da administração industrial. Eles não requerem a presença mútua dos objetos observados. Eles nem sequer requerem a presença de um observador. Sistemas de informação podem registrar automaticamente e continuamente quase tudo que seus planejadores querem captar, independentemente das intenções específicas trazidas ao processo de planejamento ou dos motivos que guiam a interpretação e utilização das informações. A contrapartida da torre central é a tela do computador (Zuboff, 1988, p. 322).²

² No original: " It is an information system that translates, records and displays human behavior. It can provide the computer age version of universal transparency with a degree of illumination that would have exceeded even Beetham's most outlandisch fantasies. 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. They do not require the mutual presence of objects of observation. They do not even require the presence of an observer. Informations 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" (Zuboff, 1988, p.322).

Neste esforço para reagir às características masculinas e opressivas de um sistema rígido, presente em muitas organizações e comparável ao sistema descrito por Zuboff a partir do modelo de Bentham, homens e mulheres possuem, de modo geral, possibilidades diferentes de ação e espaços políticos desiguais. Apesar disso, a mobilização dos operadores e operadoras de uma maneira geral mostrava-se fundamental para conquistar espaço político e de negociação em um ambiente "controlado pelo computador", onde não tinham "espaço de argumentação".

Assim, os operadores e as operadoras agiram, consciente ou inconscientemente, com o único elemento de que dispunham: diminuindo o ritmo da produção, "arma" necessária para conquistarem algumas concessões que, apesar de parecerem irrelevantes, ou singelas, eram o exercício da estratégia de *voice* e protesto, necessária para continuar-se a "jogar o jogo" e manter-se a lealdade com o sistema. A partir desta primeira conquista por concessões e ajustes em sua organização do trabalho, os atores sociais testavam o sistema, a fim de, no futuro, mobilizarem-se novamente obtendo novas concessões, talvez de maior abrangência (Foucault, 1979; Hirschmann, 1970).

CONSIDERAÇÕES FINAIS: FALSO PARADOXO MASCULINO X FEMININO E A GESTÃO DA DIVERSIDADE

Como mostra Scott (1986), o sexo faz parte dos dotes biológicos naturais e é uma variável binária. O gênero, no entanto, é socializado em seres humanos sexuados pelo comportamento adequado a cada sexo, sendo padrões comportamentais socialmente construídos que normalmente implicam a submissão das mulheres aos homens. Calás e Smircich, em seu texto "Do Ponto de Vista da Mulher: Abordagens Feministas em Estudos Organizacionais" (Calas, Smircich, 1999), analisam vários estudos em que constatam que, apesar de certos avanços, a segregação sexual nos empregos e organizações persiste como um fenômeno mundial, assim como a desigualdade remuneratória entre os sexos. Segnini e Betiol mostram que, também no Brasil, apesar do crescimento da participação da mulher no mercado de trabalho, a partir dos anos 60, as desigualdades no que se refere a possibilidades de promoção, salário e participação política se fazem ainda presentes atualmente (Segnini, 1999; Betiol, 2000).

Tendo em vista as desigualdades de oportunidades no que se refere à participação política e acesso a cargos de gerência, muitas mulheres, como nos mostra Sainsaulieu em seu estudo com operárias, já assumem de antemão a atitude de retirar-se da disputa e conformar-se às condições de trabalho existentes, buscando compensações afetivas e realização em outros setores de sua vida social. Este grupo renuncia, pois, ao ambiente profissional como fonte de diferenciação e reconhecimento, envolvendo-se com a família ou com a comunidade como espaço principal de expressão identitária (Sainsaulieu, 1977). Esta situação contribui para que a dimensão masculina se perpetue nas organizações em detrimento dos valores e comportamentos considerados femininos. Neste sentido, o que é considerado feminino deve ser evitado, ao mesmo tempo em que o que o estereótipo masculino é valorizado como o ideal no que diz respeito à interação social no contexto organizacional.

Conquistas como a realização profissional, a autonomia, a diferenciação e o fortalecimento da identidade no contexto organizacional ainda é privilégio de poucos. Em muitas organizações, mesmo que a burocracia admita alguns "espaços de diferenciação e expressão identitária", adotando uma certa flexibilidade necessária ao seu funcionamento como mostra o caso acima, estes são muitas vezes alguns momentos "não tayloristas", breves pausas em estruturas que continuam sendo rígidas e despersonalizantes. O fato de homens e mulheres terem chances desiguais de sucesso na conquista por melhores posições nas organizações de-

monstra a distância que estas ainda devem percorrer em direção a um equilíbrio dinâmico entre as dimensões de comportamento características dos dois gêneros. Neste sentido, chama a atenção no caso estudado o fato dos engenheiros responsáveis pela linha de produção serem todos homens, e a idéia de *gestão da diversidade* passa a ser útil.

O conceito de diversidade nas organizações pode ser dividido em dois elementos: diversidade como composição numérica e diversidade como comportamento (Rosenzweig, 1998). O primeiro elemento refere-se à composição da força de trabalho, os atores sociais de identidades variadas em relação ao gênero, grupo étnico, experiência cultural etc. Não é possível alcançar o equilíbrio dinâmico entre as dimensões de comportamento masculino e feminino, por exemplo, se a organização não fomentar o seu desenvolvimento no que diz respeito à inserção de ambos os gêneros no contexto organizacional. Isso implica em estimular a contratação de mulheres, o gênero mais desprivilegiado, e o seu desenvolvimento na organização de maneira que ocupem as mais variadas posições.

Entretanto, isso não é tudo. O segundo elemento que compõe o conceito de diversidade refere-se ao comportamento destes atores. A organização deve permitir que os atores não alinhados ao estereótipo tradicional expressem plenamente suas diferenças no ambiente de trabalho. Mandell e Kohler-Gray (1990) sustentam que o comportamento organizacional está estruturado a partir do estereótipo do administrador homem e branco, cujos valores e comportamentos são valorizados como ideais. Gerir a diversidade, para os autores, implica em nos movermos em direção à aceitação e inclusão de dimensões de comportamentos não alinhados a este estereótipo. Neste sentido, os novos atores, como mulheres e minorias, não devem ser encorajados a se alinharem aos valores e comportamentos tradicionais, mas sim, a expressarem suas diferenças como forma de se alcançar o equilíbrio dinâmico entre as diferentes dimensões do comportamento.

Além disso, é importante que todos os atores sociais conservem em si, em sua ação política, as características associadas ao tipo ideal masculino aliadas às características atribuídas ao tipo ideal feminino. É no desafio de conjugar estas duas lógicas, aparentemente contraditórias, mas essencialmente complementares, que o ser humano encontra sua expressão mais completa. Como contrapartida para se alcançar o equilíbrio entre as dimensões de comportamento, as organizações devem permitir a expressão humana, já que o predomínio absoluto de uma ou outra dimensão mostra-se disfuncional.

Queremos dizer que gerir a diversidade implica em uma mudança cultural abrangente, que vai além do planejamento e execução de novos sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas (Cox, 1994). Segundo Thomas (1991), a gestão da diversidade na organização implica em se criar um ambiente onde todos possam desenvolver plenamente o seu potencial individual na realização dos objetivos coletivos. Algumas das questões que podem ser feitas agora, como bem colocou Fleury (2000), são: como mudar padrões culturais dominantes em uma organização? Que políticas e práticas para a gestão de pessoas devem ser implementadas para a gestão da diversidade? Estas questões não têm respostas simples, e devem ser respondidas em relação a contextos específicos.

REFERÊNCIAS

- AIDAR, M., BRISOLA, A., MOTTA, F., WOOD JR., T. *Cultura Organizacional Brasileira*. Em: WOOD JR., T., *Mudança Organizacional*, (coord.), São Paulo, Atlas, 2ª.ed., 2000.
- BETIOL, M., *Ser Administradora é o Feminino de ser Administrador?*, artigo apresentado na 1ª. conferência da Rede Aliança, HEC/França, 2000.
- BURREL, G., MORGAN, G., *Sociological paradigms and organizational analysis*. Londres, Ashgate Publishing, 1994.

- CALAS, M., SMIRCICH, L., Do Ponto de Vista da Mulher: Abordagens Feministas em Estudos Organizacionais, Em: CALDAS, M., FACHIN, R. FISCHER, T. (orgs.), *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Editora Atlas, 1999.
- CARVALHO, M., *Redes Sociais: Convergências e Paradoxos na Ação Gerencial, Salvador*, Anais do ENANPAD, 2002.
- COX, T., *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. São Francisco, Berrett-Koehler Publishers, 1993.
- DA MATTA, R. *Carnaval, Malandros e Heróis - para uma Sociologia do Dilema Brasileiro*. Rio de Janeiro, Guanabara, 1990.
- EISENHARDT, K., Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. *The Academy of Management Review*, -25(4):703-706, 2000.
- FLEURY, M. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, V. 40, Nº 3, 2000.
- FOUCAULT, M. *Discipline and Punish*, Nova Iorque, Vintage Books, 1979.
- HECKSCHER, C., *The Post-Bureaucratic Organization*. Thousand Oaks, Sage, 1994.
- HISCHMANN, A., *Exit, Voice and Loyalty*. Cambridge, Harvard University Press, 1970.
- HOFSTEDE, G., *Cultures and Organizations - Software of the Mind*. Nova Iorque, McGraw-Hill, 1997.
- LEWIS, M., Exploring Paradox -toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, 25(4):760-776,2000.
- MANDELL, B., KOHLER-GRAY, S., Management development that values diversity, *Personnel*, AMA, março de 1990.
- MORGAN, G., *Imagens da Organização*, São Paulo, Editora Atlas, 1996.
- PAGÈS, M, BONNETTI, M, DE GAULEJAC, V., DESCENDRE, D., *L 'Emprise de l'Organisation*. Paris, P.U.F., 1991.
- ROSENZWEIG, P., Managing the new global workforce: fostering diversity, forging consistency. *European Management Journal*, Vol. 16, No 6, p.644-652, Dezembro 1998.
- SAINSAULIEU, R., *Identité au Travail*, Paris, PFNSP, 1977.
- SCOTT, J., Gender: a useful category of historical analysis. *American Historical Review*, 91: 1053-75, 1986.
- SEGNINI, L., Nota Técnica: Do Ponto de Vista do Brasil: Estudos Organizacionais e a Questão do Feminismo, Em: CALDAS, M., FACHIN, R. FISCHER, T. (ORGS), *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo, Atlas, 1999.
- SHEPPARD, D. *Image and Self-Image of Women in Organizations*. Trabalho apresentado para a Annual Conference of the Canadian Research Institute for the Advancement of Women, Montreal, 1984.
- SMIRCICH, L., Organizations as shared meanings. Em: PONDY, L. (org.), *Organizational symbolism*. Greenwich: Jal, 1983a.
- SMIRCICH, L., Studying Organizations as cultures. In: MORGAN, G. (org.), *Beyond method: strategies for social research*. Beverly Hills: sage, 1983b.
- SIMON, H., A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*, L XIX, 99-118,1955.
- THOMAS, David A., Making Differences Matter: a New Paradigm for Managing Diversity, *Harvard Business Review*, vol.74 n.5, Set./Out., 1996.

VASCONCELOS, I., "La Gestion Symbolique dans une Entreprise d'Informatique Bresilienne et dans une entreprise d'Informatique Française: Une Analyse Critique du Programme "Market Driven Quality", mémoire de D.E.A- Diplome d'Etudes Approfondies apresentado à universidade de Paris IX Dauphine, Paris, França, 1994.

VASCONCELOS, I., MOTTA, F., PINOCHET, L., Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. *Revista de Administração de Empresas*, volume 43, número 2, Abr./Jun. 2003.

VASCONCELOS, I. E MASCARENHAS, A. Paradoxos Organizacionais e Tecnologia da Informação: Uma Análise Crítica da Implantação de Sistemas de Auto-Atendimento na Área de Gestão de Pessoas da Souza Cruz, *Anais do XXVII ENANPAD*, Atibaia, 2003.

WEBER, M., A "objetividade" do conhecimento nas ciências sociais, In: COHN, G., *Weber, coleção grandes cientistas sociais*, Editora Ática, 1997.

ZUBOFF, S., *In the Age of The Smart Machine*. Nova Iorque, Basicbooks, 1988.