

TECNOLOGIA E ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA ANÁLISE CRÍTICA DA IMPLANTAÇÃO DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO EM UMA COOPERATIVA AGRO-INDUSTRIAL

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos *
Roberto Max Protil **
Francisco Gabriel Heidemann ***

RESUMO

Neste artigo é analisado um estudo de caso sobre a implantação de um sistema integrado de gestão em uma Cooperativa Agro-Industrial do estado do Paraná. O estudo mostra como o líder da cooperativa, buscando realizar seus objetivos ligados à concentração de poder pessoal e recursos, promoveu uma mudança organizacional imposta *top-down* a fim de implantar um sistema de informação que estava "na moda". Esta implementação artificial levou a resistências na organização e ao encarecimento abusivo do programa. Analisou-se este caso à luz da teoria Neo-Institucionalista e a partir de reflexões sobre mudança organizacional e gestão de recursos humanos na implementação de sistemas de informação.

ABSTRACT

This article analyses the implementation of a ERP system at a Brazilian Agroindustry. We present one in-depth case study. Our findings show that resistance to change is a common phenomenon in ERP implementation programs having high impact on organizational power games and informal structures. Our article shows that the manifestation of social defenses – the ways of groups of people deal with non-contained forms of anxiety and fear, can be seen as sources of behaviors blocking organizational change.

*Prof^a do Mestrado em Administração Estratégica da Informação da PUC/PR
**Prof. do Mestrado em Administração Estratégica da Informação da PUC/PR
***Prof. do Mestrado em Administração Estratégica da Informação da PUC/PR

INTRODUÇÃO

Neste artigo é analisado um estudo de caso sobre a implantação de um sistema integrado de gestão em uma Cooperativa Agro-Industrial do estado do Paraná. O estudo mostra como o líder da cooperativa, buscando realizar seus objetivos ligados à concentração de poder pessoal e recursos, promoveu uma mudança organizacional imposta *top-down* a fim de implantar um sistema de informação que estava "na moda". Implementou-se a mudança de forma autoritária, baseando-se em práticas do modelo Instrumental de Recursos Humanos, quando os cooperados, tendo em vista a cultura organizacional da Cooperativa e dos fundamentos éticos da mesma, estavam acostumados a práticas que envolvessem negociação política e debate, próprias ao modelo Político de Recursos Humanos. Esta implementação artificial levou a resistências na organização e ao encarecimento abusivo do programa. Analisou-se este caso à luz da teoria NeoInstitucionalista e a partir de reflexões sobre mudança organizacional e gestão de recursos humanos na implementação de sistemas de informação.

Iniciamos o estudo apresentando uma revisão teórica, na qual tratamos dos pressupostos da Teoria NeoInstitucional e apresentamos os princípios do Modelo Instrumental e do Modelo Político de Recursos Humanos. Em seguida, apresentamos a metodologia do trabalho, o estudo de caso e procedemos à análise do mesmo, apresentando nossas conclusões no fim do artigo.

A INCORPORAÇÃO DE MODELOS ORGANIZACIONAIS E NORMATIVOS

Meyer e Rowan, Powell & DiMaggio, bem como outros autores do NeoInstitucionalismo mostram que associações profissionais, organismos normativos internacionais, o Estado, organizações líderes em um dado setor, entre outras, são entidades importantes no processo de criação e moldagem das organizações. Em cada setor institucional se dá o confronto entre vários modelos normativos e várias propostas e, finalmente, alguns modelos e formas organizacionais são instituídos como sendo os melhores ou os mais eficientes em um dado momento. Eles entram na "moda" e passam a representar o equilíbrio de forças e de poder no setor em um certo contexto. Posteriormente, estes modelos tendem a ser questionados e surgem novas propostas, novas tecnologias e um novo corpo teórico que tende a substituir, ao menos em parte, os conceitos e modelos anteriormente aceitos, em uma evolução dialética. Estes processos de incorporação dos modelos predominantes pelas organizações estão inseridos em um fenômeno geral chamado de Isomorfismo Estrutural, ou seja, a tendência à predominância de certas estruturas e de certas formas organizacionais em um setor institucional durante um certo período de tempo. Desta forma, as organizações costumam incorporar práticas administrativas e regras geralmente aceitas em seu setor produtivo a fim de maximizar a sua legitimidade no campo e aumentar os seus recursos e capacidade de sobrevivência.

Vemos, assim, que estas soluções e modelos são contingentes, representam as escolhas feitas por grupos sociais específicos que os institucionalizaram em suas organizações como o modo correto de se pensar e conceber a realidade. Na verdade, estes modelos e práticas representam apenas uma das escolhas possíveis. Desacralizam-se e desreificam-se assim os elementos que constituem a estrutura organizacional, adotando-se neste trabalho um pressuposto teórico baseado na racionalidade limitada, questionando-se a existência de uma racionalidade superior. (Meyer & Rowan, 1991; Powell & DiMaggio, 1991) (Simon, 1949).

Apresentaremos, a seguir, dois modelos que orientaram e orientam ainda as práticas de administração em muitas organizações. Faremos uma breve revisão

da literatura mostrando a consolidação destes modelos e a sua influência nas práticas de recursos humanos. Eles constituem apenas dois modos de conceber-se as práticas de recursos humanos entre outros existentes e como tal tendem a ser questionados. Trata-se pois de uma abordagem crítica e não prescritiva a que adotaremos neste trabalho e na análise do estudo de caso.

TEORIA ORGANIZACIONAL, COOPERATIVISMO E O MOVIMENTO DA DEMOCRACIA INDUSTRIAL

Para os principais autores clássicos de Administração, sejam anglo-saxões como Taylor e Gulick ou franceses como Fayol, o comportamento humano não constituía um problema em si. Ou melhor, os comportamentos percebidos como inadequados pela direção não eram vistos como sendo o resultado de uma irracionalidade no comportamento dos indivíduos no trabalho, mas sim como decorrentes de defeitos na estrutura da organização ou de problemas na sua implementação (Taylor, 1911). O postulado do *homo economicus* fazia do ser humano um ser previsível. O ser humano era considerado como um ser que analisava racionalmente as diversas possibilidades de decisão, optando por aquela que maximizasse os seus ganhos financeiros. Neste contexto, as experiências de Elton Mayo à Hawthorne, na Western Electric tiveram o grande mérito de permitir a recusa destes postulados através dos resultados empíricos desta experiência, que reconhecendo a complexidade do comportamento humano nas organizações, transformou-o em um dos principais assuntos debatidos no campo de Administração (Mayo, 1933).

A Escola de Relações Humanas teve, apesar de seus limites, o grande mérito de revelar a complexidade do comportamento humano nas organizações, que não depende apenas de estímulos econômicos como diziam os teóricos da Escola Clássica, sendo influenciado também por outros fatores de ordem social e afetiva. A Escola de Relações Humanas foi muito influente no meio empresarial e nas escolas de administração, sobretudo nos anos 60 e na primeira metade dos anos 70. Os primeiros trabalhos de autores como Argyris, McGregor, Likert e Bennis são representativos deste período (Bergamini, 1993; Bennis, 1966).

A partir da valorização das necessidades psico-sociais humanas como um fator destinado a aumentar a produção, surgem novos trabalhos envolvendo a questão da motivação. Trabalha-se com o conceito de identidade social, propondo a criação de condições propícias à motivação, uma vez que não é possível motivar nenhum indivíduo, mas criar condições para que este se motive. Herzberg, por exemplo, nesta linha de argumentação, propunha a desburocratização dos sistemas, dizendo que as regras e as estruturas rígidas limitavam a autonomia e a expressão dos grupos, comprometendo a sua realização no trabalho. Herzberg propunha, assim, a criação de estruturas organizacionais mais flexíveis, em que os indivíduos tivessem a possibilidade de investir no trabalho, desenvolvendo-se e realizando-se [Herzberg, 1966]. Estas idéias, retomadas e desenvolvidas pela corrente da Democracia Industrial (surgida nos anos 60 nos países escandinavos), bem como pelos estudos sócio-técnicos do Tavistock Institut de Londres, forneceram a base teórica que inspirou diversas teorias de Administração. Os programas de melhoria das condições de trabalho, a humanização do trabalho e a reestruturação das tarefas (enriquecimento e ampliação), bem como a criação dos grupos semi-autônomos de produção são alguns dos movimentos inspirados nestas teorias (Herzberg, 1959; Herzberg, 1966).

O Cooperativismo como forma de organização social é antigo. Porém, alguns conceitos desenvolvidos na corrente da Democracia Industrial influenciou alguns movimentos cooperativistas na Europa nos anos 60 e 70, reforçando alguns de seus princípios. De fato, para a Democracia Industrial, um conceito fundamental era o de que o homem basicamente se realiza através do trabalho, logo deve ter o direito à participação e à autonomia, dentro de uma perspectiva de

gerência baseada em conceitos como democracia, debate e consenso. A ética da igualdade – a valorização de todos os níveis funcionais na organização, bem como o valor “comunidade” eram os pilares deste movimento. Considerava-se que todos os membros da organização faziam parte de uma mesma comunidade e todos os trabalhos e tarefas eram igualmente válidos e importantes em seus diversos níveis. Logo, todos deveriam participar e ter o direito de opinar a fim de melhorar o sistema no qual todos estavam envolvidos. O debate político e a auto-organização eram valores defendidos dentro deste movimento, o que explica o sucesso, nesta época, dos grupos semi-autônomos de produção.

O movimento da Democracia Industrial teve o seu apogeu na França no meio dos anos 70 através da criação, em 1974, de uma agência nacional destinada a promover estudos para a melhoria das condições de trabalho dos operários (*Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail*). O exemplo da fábrica da Volvo, na Suécia, que no fim dos anos 60 adotou com sucesso e melhorias na produtividade uma organização flexível e participativa baseada nos grupos semi-autônomos de produção e nos princípios acima descritos impressionou, na época, diversas empresas e governos. Nos anos 70, o governo alemão, através do partido social-democrata, organizou em todo o país o programa *Humanisierung der Arbeit*, implementando a mesma estrutura da Volvo em diversas fábricas estatais e oferecendo estímulos financeiros para a implementação desta estrutura em empresas privadas. Tendo em vista as práticas de recursos humanos defendidas pela Escola Clássica de Administração e pela corrente da Democracia Industrial, baseada principalmente nos trabalhos de Herzberg e dos pesquisadores do Instituto Tavistock de Londres, surgiram dois modelos de recursos humanos com pressupostos diferentes (Troostings, Gustavsen & Hethy, 1989).

O modelo Instrumental de Recursos Humanos representa o pensamento da Escola Clássica de Administração, com alguns aperfeiçoamentos. O modelo Político de Recursos Humanos baseia-se na corrente de Democracia Industrial, nos estudos sócio-técnicos e em valores como o consenso, a diversidade e igualdade de direitos dos membros da organização. Neste modelo, o gerente é um árbitro que deve conduzir o debate e gerir conflitos, sendo o responsável pela decisão final e pelos resultados. (Brabet, 1993)

Estes modelos de recursos humanos foram recenseados em uma grande pesquisa realizada nos anos 90 por pesquisadores franceses na França e nos Estados Unidos. Esta pesquisa dividiu-se em duas partes. Em um primeiro momento, avaliou-se criticamente as práticas de recursos humanos implementadas em mais de 50 organizações, além de analisar os discursos dos gerentes da área. Chegou-se assim a duas tipologias que parecia orientar as ações dos profissionais e práticas empresariais na época. Após isso, analisou-se um número considerável de livros e manuais de recursos humanos franceses e anglo-saxões, que confirmaram a tipologia encontrada nas práticas gerenciais e entrevistas com gerentes. Trata-se, pois, de um recenseamento das práticas e modelos didáticos através dos quais as organizações e indivíduos representam sua experiência. Apesar destes modelos ainda não terem sido validados no Brasil em uma pesquisa de tal abrangência, o nosso estudo de caso permite ilustrar esta tipologia na medida em que os atores organizacionais da Cooperativa estudada representavam sua experiência de acordo com estes modelos, que estão institucionalizados no setor como referência e padrões de análise válidos (Brabet, 1993; Vasconcelos & Vasconcelos, 2000).

O MODELO INSTRUMENTAL DE RECURSOS HUMANOS

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

O mercado se impõe à empresa, que é considerada um instrumento racional de produção, cuja estratégia é definida por seus diretores em função das pressões deste mercado, do setor e dos valores organizacionais. A Administração de Recursos Humanos tem a função de implantar esta estratégia buscando a maximização do resultado econômico e uma melhor performance dos empregados, uma vez que em tese toda a comunidade organizacional será beneficiada pelo aumento da produtividade. O pagamento por produtividade e o valor "igualdade de oportunidades" são características importantes deste modelo. Ele é baseado no conceito de eficiência econômica e no argumento de que a "eficiência social" gera a eficiência econômica e vice-versa. Relacionar a "eficiência social" à eficiência econômica, dentro deste modelo, significa considerar que o conflito é disfuncional e prejudicial ao sistema social. Procura-se evitar os conflitos ou resolvê-los rapidamente, pois se considera que um ambiente harmônico, sem contestações ou resistências e com um alto grau de conformidade por parte dos atores sociais favorece a produtividade na empresa. Evita-se, pois, debates desnecessários e as decisões são tomadas unilateralmente pelos dirigentes.

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

A Gestão de Recursos Humanos tem assim o seguinte papel:

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

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

Existem outras características ainda a serem consideradas:

- Empresa considerada como um organismo adaptativo;
- Meio Ambiente "natural" visto como um dado da realidade;
- Planejamento estratégico, seleção e gestão de recursos humanos coordenados pelos profissionais da área;
- Atores sociais condicionáveis (agentes). Estratégia utilitarista determinada em função das pressões do mercado e do setor e pelos valores dos dirigentes;
- Pressuposto de convergência de interesses da comunidade organizacional. A organização segue um modelo ideal baseado na harmonia social e no desenvolvimento de uma estratégia "ótima" para atingir os objetivos econômicos contingentes.

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

○ MODELO POLÍTICO

Este modelo, baseado na corrente da Democracia Industrial, diferencia-se do anterior pela importância dada à dimensão política na organização e pela incorporação da ideia de conflito e divergência tendo em vista os diferentes interesses dos atores organizacionais. Reconhece-se a existência de várias lógicas de ator e critérios de ação válidos, tendo em vista o modelo da racionalidade limitada de Simon, segundo o qual toda a racionalidade é relativa ao ator social que decide, não existindo uma racionalidade absoluta inquestionável. Segundo este conceito, a racionalidade ou lógica de decisão de um indivíduo seria influenciada pelo seu presente e pelo seu passado, a partir do que Boudon chamou de **um efeito de posição** (a decisão depende da posição que o ator social ocupa em um contexto de ação específico e que condiciona o seu acesso às informações pertinentes) e de um **efeito de disposição** (a decisão depende das características mentais, cognitivas e afetivas do indivíduo que decide, características estas que são pré-formadas por sua socialização passada). O conceito da racionalidade limitada revela, assim, que toda decisão é contingente e deve ser analisada dentro do contexto social do momento da tomada de decisão (Boudon, 1991; Simon, 1957).

Reconhece-se a existência de conflitos na organização, mas busca-se superá-los através da negociação, chegando-se a uma proposta de coesão entre as partes. Um bom gerente, segundo este modelo, tem como objetivo obter esta coesão integrando os interesses particulares dos diferentes grupos de atores visando a uma solução negociada junto à direção da empresa, resultando em uma espécie de "pacto político".

As políticas de Recursos Humanos da empresa são vistas como mutantes e contingentes, sendo soluções temporárias e características de situações específicas a partir de um diagnóstico organizacional. Apesar disso, os profissionais da área pretendem organizar a GRH a partir de um modelo ideal a ser concretizado ao longo prazo, envolvendo o desenvolvimento qualitativo da mão-de-obra, a autonomia e a democratização das relações. Um dos exemplos destas proposições é o manual de Beer, Walton e al., que descreve o curso da Harvard Business School (Beer e Wakon e al. 1985; Brabet, 1993).

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DO MODELO POLÍTICO

O modelo político visa a oferecer possibilidades de debate e negociação na organização, a fim de promover o contraditório em busca de soluções mais completas em torno das quais se obtenha a coesão. Busca-se vislumbrar as diversas opções de ação antes de decidir, tendo como pressuposto que esta é uma forma mais inteligente de lidar com a realidade complexa. O planejamento por cenários é um dos procedimentos adotados neste sistema. Outras características deste modelo são:

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

De acordo com o modelo Político a mudança organizacional é percebida como uma resposta a um meio-ambiente negociado e estruturado pelas organizações do setor, as quais influenciam ativamente o rumo dos acontecimentos e dos fatos característicos de sua indústria. Os indivíduos são percebidos como atores participando e influenciando nesta mudança, nos seus diversos níveis de atuação. Considera-se que eles possuem naturalmente uma margem de manobra em seu nível organizacional e por isso a negociação é vista como necessária à boa implantação da estratégia. A organização é um espaço de jogo estratégico entre os atores sociais, que possuem margens de atuação maiores ou menores dentro desta arena política. A mudança, implantando soluções sempre contingentes e temporárias, prevê a realização de objetivos de longo prazo como os da qualificação crescente da mão de obra, do desenvolvimento de habilidades e competências e o da democratização das relações no trabalho. O desenvolvimento econômico da empresa deve beneficiar, além dos acionistas, a sociedade global e os grupos organizacionais. Este modelo está ligado ao conceito de progresso e construção de uma harmonia social a longo prazo, a despeito dos conflitos e divergências.

Assim, diversos estudos mostram que, freqüentemente, o modelo Político de Recursos Humanos corresponde à cultura organizacional, aos valores e às práticas sociais de uma Cooperativa, onde a negociação e o debate entre os cooperados são as regras que estruturam o sistema (Brabet, 1993; Corrêa, 1988; Prottil, 1999; Wiazosky e Silva, 1999). A literatura organizacional mostra que atores organizacionais acostumados à autonomia e à participação não aceitam facilmente a restrição de sua liberdade de decisão. Logo, em um sistema organizacional baseado no modelo Político de Recursos Humanos, a tentativa de implantar o modelo Instrumental terá uma forte probabilidade de gerar resistência à mudança e reações por parte dos atores sociais, principalmente na Cooperativa estudada, onde os valores próprios ao modelo Político forneciam os pilares culturais do sistema. Estes conceitos embasarão a análise que faremos do estudo de caso a seguir.

METODOLOGIA DO ESTUDO

Esta pesquisa foi realizada através de um estudo etnográfico, feito através de uma observação participante na organização estudada que durou 3 meses na qual foram entrevistadas 30 pessoas (direção, consultores e cooperados), através de entrevistas semi-diretivas que duraram, em média, uma hora e meia. Foram entrevistados, em número proporcional, indivíduos pertencendo aos principais grupos organizacionais descritos no caso e envolvidos no conflito. Estas entrevistas não foram gravadas. Analisaram-se, também, documentos da empresa a fim de complementar as informações obtidas através da observação participante e das entrevistas.

O método utilizado na coleta de dados foi o da *Grounded theory*, também conhecido como método da Análise Comparativa Contínua, desenvolvido pelo sociólogo americano Anselm Strauss e adaptado a estudos qualitativos de caráter etnográfico. Strauss atribui esse nome ao método porque ao produzir uma teoria, o pesquisador reformula suas hipóteses e conclusões na medida em que retoma e atualiza o seu material de pesquisa, comparando continuamente suas categorias de análise. O pesquisador mantém um caderno de pesquisa anotando as informações pertinentes, classificadas em categorias, comparando constantemente os fatos observados. De forma progressiva, o pesquisador constrói uma teoria que deverá explicar todos os fatos observados até o fim do trabalho de campo. Neste método, não há hipóteses anteriores à coleta de dados. O pesquisador inicia sua pesquisa de campo com um tema de pesquisa e algumas premissas e idéias, mas não com hipóteses fechadas. A construção da teoria se faz progressivamente, à medida que são observados novos fatos e que o pesquisador vai desenvolvendo o seu diário de pesquisa (Strauss, 1955; Strauss, 1991).

O método da Análise Comparativa Contínua se aplica a diversos tipos de análises qualitativas, sejam observações participantes, entrevistas, análise de documentos, entre outros. São levados em consideração na análise todos os elementos que possam contribuir para a compreensão do universo simbólico da organização e das interações entre os atores sociais. Strauss descreve quatro etapas para este método: comparar os fatos relativos a cada categoria, integrar as categorias e suas propriedades, delimitar a teoria e escrever a teoria.

Considera-se nesta metodologia que o observador externo deve procurar identificar as formas de expressão características da visão de mundo de cada grupo organizacional. Para tanto, o pesquisador deverá observar:

- A prática de ritos coletivos;
- A perpetuação de mitos ou histórias sobre a organização, em particular sobre aqueles que detêm o poder;
- A existência de tabus;
- As normas de comportamento e como cada grupo reage às 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.

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, onde 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, 1983^a; Smircich, 1983b).

A metodologia da Análise Comparativa Contínua se insere dentro dos pressupostos do paradigma interpretativo definido por Burrell & Morgan, dentro da tradição sociológica weberiana. Este método é compatível com correntes teóricas como o Interacionismo Simbólico e estudos culturais e etnográficos e que seguem uma tradição fenomenológica de pesquisa (Burrell & Morgan, 1994).

A HISTÓRIA DA COOPERATIVA AGRÁRIA MISTA DE ENTRE RIOS

A Cooperativa Agrária Mista de Entre Rios foi constituída em 1951 no município de Guarapuava, no centro-oeste do estado do Paraná. Está localizada no 3º planalto paranaense a 1.100 m de altitude e dista 240 Km de Curitiba. A Cooperativa foi criada para representar os interesses econômicos, políticos e sociais de colonos europeus originários da Suábia – região localizada no sudoeste da Alemanha onde encontra-se a nascente do Rio Danúbio. Tendo imigrado para o Brasil nos anos 40, estes colonos e suas famílias formaram uma comunidade que foi a base do surgimento da Cooperativa.

Para compreender as características culturais destes imigrantes, é necessário realizar uma breve retrospectiva histórica. Estes colonos eram descendentes de europeus que haviam colonizado, entre os séculos XVII e XVIII, extensas áreas do vale do rio Danúbio, localizadas entre a Hungria, Romênia e noroeste da Iugoslávia. Áreas que, naquela época, haviam sido incorporadas ao então império austro-húngaro em função da expulsão dos turcos otomanos desta região. Estas famílias esta-

vam organizadas em pequenos povoados e viviam na Suábia há mais de 200 anos, transmitindo, de geração em geração, valores e tradições próprias à sua cultura, a qual era baseada em pequenas comunidades, cuja sobrevivência dependia da cooperação e da ajuda entre seus membros, que se organizavam através da autogestão. A autoridade era tradicional e a comunidade regulada através dos valores e hábitos transmitidos de pai para filho. Os colonos eram muito apegados à sua terra e tradições. No entanto, devido à segunda guerra mundial, temendo o avanço do exército soviético e temendo represálias políticas e étnicas, estes colonos foram obrigados a abandonar entre 1943 e 1944 as terras desta fértil região da Europa central nas quais suas famílias tinham vivido durante mais de dois séculos. Tendo em vista um programa de colonização coordenado pelo governo brasileiro em conjunto com a Cruz Vermelha Internacional, estes colonos iugoslavos de origem alemã (aproximadamente 2.000 famílias) imigraram para o Brasil e foram assentados em 5 aldeias ou vilas na região compreendida entre os rios Jordão e Pinhão – afluentes do rio Iguazu – na região de Guarapuava, estado do Paraná. A partir deste assentamento, eles fundaram a colônia de Entre Rios. Estes imigrantes tinham em comum padrões culturais familiares fortes que tinham sido transmitidos de geração em geração. Eles organizaram a sua comunidade no Brasil exatamente em torno dos mesmos padrões culturais que tinham herdado de seus antepassados – um sentido forte de comprometimento com a comunidade, autogestão, igualdade de direitos e a noção de que uma família deveria colaborar com a outra de forma organizada a fim de minimizar as dificuldades de todos. Estas foram as bases da fundação da Cooperativa Agrária de Entre-Rios.

Após quase 50 anos de atuação a Cooperativa Agrária Mista de Entre Rios é hoje, com um faturamento de aproximadamente R\$ 280 milhões, uma das 5 maiores empresas brasileiras segundo o levantamento anual da revista Exame. Dentro do sistema OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras – é tida como Cooperativa padrão. Em seu quadro social e funcional constam 514 associados e 976 funcionários, sendo que 100% dos associados apresentam fidelidade absoluta, ou seja toda compra de insumos e toda venda da produção agrícola é feita nos entrepostos da Agrária. Em 1998 a Agrária cultivou 40.800 ha de culturas de inverno (Trigo, Cevada e Aveia) e 90.000 ha de culturas de verão (Milho e Soja), além de produzir 5.500 t de carne suína. A área industrial conta com um moinho, fabrica de rações, uma indústria de processamento de soja e a 3º maior maltaria do mundo, as quais produziram: 74.003 t de malte, 47.016 t de farinhas, 58.279 t de rações e 229.000 t de soja industrializada.

A IMPLANTAÇÃO DO SISTEMA ERP NA COOPERATIVA AGRÁRIA MISTA DE ENTRE RIOS

Durante os últimos 28 anos, a Cooperativa tinha sido dirigida por um líder carismático que fazia parte do grupo dos fundadores. Este homem tinha imigrado para o Brasil com 18 anos e tomado parte do processo de criação da comunidade de imigrantes e, posteriormente, da Cooperativa. Como foi dito acima, os padrões culturais dos imigrantes estavam fortemente representados na cultura organizacional da Cooperativa, onde, sob influência do diretor-presidente, as soluções a serem adotadas eram decididas após um processo político do qual os representantes dos cooperados participavam. Tratava-se de um sistema político com práticas estruturadas e seguidas minuciosamente. O diretor-presidente representava a própria história e tradições da comunidade de colonos e era visto como “guardião” destas tradições. O processo de ruptura com o sistema de valores e práticas correntes na organização teve início em 1994, com a morte súbita do diretor-presidente.

O então vice-presidente da Cooperativa, também membro da comunidade, era considerado pelos outros atores organizacionais como sendo inexpressivo po-

liticamente e normalmente ficava "à sombra" do falecido diretor-presidente. Durante o período de doença do presidente, ele aproveitou-se da vacância no poder e, como vice-presidente, assumiu interinamente a presidência, planejando a sua reeleição, com o objetivo de manter-se no poder. Durante este período, sabendo que necessitava conquistar o apoio político dos cooperados, o vice-presidente decidiu utilizar como plataforma política a informatização da Cooperativa, prometendo transformar a mesma na primeira cooperativa totalmente informatizada do Brasil. Para tanto, ele criou um discurso oficial baseado na adaptação da Cooperativa à sociedade Pós-Industrial (Informacional) e na transformação da mesma em uma organização de aprendizagem, baseada na inovação e na mudança. Desta forma, assumiu parte do jargão empresarial padrão que vem sendo utilizado por algumas organizações para justificar e fundamentar a adesão a certos modelos de administração e a implantação de ferramentas e sistemas de informação considerados como os melhores. Como não dispunha de legitimidade interna ou apoio dos cooperados e tinha a difícil tarefa de substituir um líder carismático que tinha ficado muito tempo no poder e com o qual ele era comparado, a fim de ser reeleito, o ex-vice-presidente decidiu construir rapidamente uma imagem de pioneirismo, buscando legitimação externa a partir da implantação de ferramentas técnicas consideradas como sendo as melhores, buscando associar o seu nome a elas.

Como mostra a teoria Neo-Institucionalista, a adesão a alguns modelos técnicos e empresariais "da moda" pode efetivamente melhorar a eficiência de alguns processos organizacionais. Mas, independentemente da eficiência técnica, como bem colocado por Meyer & Rowan, as organizações costumam incorporar práticas administrativas e regras geralmente aceitas em seu setor produtivo, a fim de maximizar a sua legitimidade no campo e aumentar os seus recursos e capacidade de sobrevivência. Implementar as ferramentas que são consideradas as melhores, implantar a tecnologia considerada a mais moderna, legitima a organização em seu meio como sendo atualizada e inovadora, melhorando a sua imagem institucional, atraindo novos recursos como novos clientes e abrindo mercados (Meyer & Rowan, 1991). Além disso, incorporar ferramentas que já são aceitas no mercado e que dispõem de uma boa marca protege os dirigentes contra eventuais críticas e permite aos mesmos associarem o seu nome a marcas já aceitas e validadas. Desta forma, eles podem construir uma imagem positiva e promover mudanças organizacionais importantes, justificando-as e concentrando poder e recursos de forma legítima. Era este o objetivo do vice-presidente da Cooperativa, segundo a maioria dos atores organizacionais entrevistados: construir uma boa imagem enquanto gestor, implantando as tecnologias consideradas "as melhores" no mercado a não importa que preço, a fim de ser reeleito. A estratégia seria a de ser visto "cortando a fita de inauguração" e fazendo publicidade em torno da implementação do sistema para ser reeleito, independentemente da real eficiência ou do funcionamento do *Entreprise Resource Planning*.

Os sistemas integrados de gestão compõem um fenômeno recente no panorama empresarial. Este tipo de sistema pode ser aplicado, com pequenas adaptações, a qualquer organização e é, ao menos teoricamente, capaz de integrar toda a gestão da empresa, agilizando o processo de tomada de decisão (Caldas & Wood Jr., 1999). Neste sentido, nomes comerciais de sistemas integrados como SAP/R-3, BAAN4, Oracle Applications, BCPS, Peoplesoft, JDEdwards e MFG/Pro fazem parte do vocabulário atual corrente de um grande número de empresas de médio e grande porte, tanto no Brasil como no exterior. A Cooperativa Agrícola de Entre Rios é uma empresa grande, logo, a implementação de sistemas integrados de gestão, devidamente adequados aos seus procedimentos, poderia de fato melhorar a eficiência dos processos (Corrêa, 1998; Wiazowski e Silva, 1999).

Porém, quando o principal objetivo, como neste caso, é implementar a tecnologia para fins de construção de imagem pessoal ou institucional, há uma grande probabilidade de ocorrer o fenômeno da "diassociação" (*decoupling*) descrito por Meyer & Rowan. Neste caso estas estruturas formais existem apenas "para constar", e, na prática, estes sistemas de informação não são utilizados pois não

são muitas vezes adequados às práticas organizacionais concretas do sistema organizacional. Neste caso, os gerentes assumem a postura de fingir que não percebem o descumprimento das normas ou a não-utilização do sistema, uma vez que a mera existência deles os beneficia, mas o seu real uso não se faz necessário ou não constitui uma prioridade. A fim de evitar conflitos, eles ignoram a desobediência às normas por parte dos subordinados, desde que haja um compromisso mínimo com a produção. Trata-se do fenômeno *do overlooking* descrito por Meyer & Rowan. Este caso foi o que ocorreu na Cooperativa Agrária de Entre-Rios. O então presidente, pretendendo "mostrar serviço", construindo rapidamente uma imagem de "líder dinâmico, pioneiro e empreendedor", associando o seu nome à informatização da Cooperativa, decidiu unilateralmente, sem nenhum estudo prévio sobre as reais necessidades do sistema organizacional, implementar o mais rapidamente possível o ERP - *Enterprise Resource Planning* - a fim de que este estivesse funcionando de qualquer jeito na data das eleições. O objetivo, como mostra o caso, era a construção de uma "fachada", a implementação de um sistema "para constar", "para inglês ver", através de uma mudança imposta *top-down*, em que rompeu-se com elementos-chave da cultura organizacional dos cooperados, que estavam habituados à negociação política e decisões tomadas após votação e consenso. A implantação deste sistema através de ações típicas do modelo de Recursos Humanos Instrumental, acima descrito, custou muito além do previsto e gerou resistências na organização. Tratava-se da aplicação de uma lógica de gerência de empresas privadas a uma cooperativa de caráter comunitário (Wood Jr. & Caldas, 1999; Corrêa, 1999; Protil, 1999).

OS DADOS DA IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA ERP

O novo presidente da Cooperativa era sócio de uma empresa de *software*, a qual tinha fortes ligações comerciais com uma empresa de consultoria líder de mercado, especializada na implantação do sistema ERP. Rapidamente, antes que o conselho administrativo da Cooperativa percebesse, o presidente utilizou de uma manobra política e sem o processo de licitação obrigatório pelo regulamento da Cooperativa, assinou um contrato com esta empresa de consultoria de seus conhecidos. O contrato leonino previa, inclusive, que caso o sistema ERP não funcionasse, a responsabilidade total seria da empresa contratante, ou seja, caso o sistema não fosse operacional, a Cooperativa assumiria o prejuízo sozinha, sem poder responsabilizar a empresa de consultoria prestadora do serviço. De acordo com o plano inicialmente previsto o sistema seria implantado em duas fases:

Em um primeiro momento, implementar-se-ia o sistema nas funções de suporte administrativo (contabilidade, departamento financeiro, comercial, suprimentos, compras) e também no controle das contas correntes dos cooperados e na recepção e controle dos estoques de cereais.

Em uma segunda fase, o sistema seria implementado nas atividades industriais (moinho de trigo, fábrica de rações e maltaria) e em outros controles financeiros específicos da atividade cooperada.

Na época foi fechado um contrato de compra referente à primeira fase de implantação do sistema ERP no valor de aproximadamente R\$ 5 milhões, divididos da seguinte forma:

- Aquisição das licenças..... R\$ 2.000.000,00
- Consultoria..... R\$ 2.200.000,00
- Investimos em Hardware..... R\$ 800.000,00

Para a segunda fase seria necessário a aquisição de mais licenças (em torno de R\$ 1.000.000,00) além de custos adicionais de consultoria.

Os problemas iniciaram logo no início do processo, com uma avaliação inadequada das características e necessidades da Cooperativa Agrícola. Apesar da

empresa de consultoria ser líder mundial no segmento ERP e possuir uma grande experiência no setor industrial e de serviços, não possuía familiaridade com o setor agrícola. Desta forma, os técnicos responsáveis pela implementação do ERP subestimaram as dificuldades de customização deste sistema para uma Cooperativa Agro-Industrial, que possui características organizacionais próprias. Desta forma, eles não realizaram nenhum estudo ou diagnóstico em profundidade, importando os sistemas padrão que possuíam, específicos ao setor industrial, para a Cooperativa Agrícola. Esta má avaliação das especificidades desta organização ficou patente com a quantidade exorbitante de rotinas que acabaram sendo desenvolvidas na última hora a fim de adaptar um sistema típico de empresas industriais às práticas organizacionais da Cooperativa. A maioria das empresas industriais e comerciais que utilizam este sistema desenvolvem geralmente entre 10% e 15% de rotinas novas com esta linguagem. Este é o limite normal para a criação de novos códigos e procedimentos necessários no processo de customização do sistema e adaptação às necessidades do cliente específico. Todavia, no caso da Cooperativa, chegou-se ao extremo de se ter 60% das rotinas reescritas nesta linguagem, ou seja, para que o sistema padrão funcionasse, os técnicos tiveram que recriar seis vezes mais códigos do que o que seria normal, quase refazendo toda a programação. O uso abusivo desta linguagem, juntamente com o despreparo de muitos programadores da empresa de consultoria, fez o processo de implantação atrasar, adicionando custos exorbitantes ao mesmo, uma vez que as horas de programação extra necessárias à customização do sistema eram responsáveis por um aumento significativo dos custos de produção.

Ao final de 1998, na véspera de novas eleições, o diretor presidente da Cooperativa impôs a todo custo aos consultores que o sistema "teria que estar rodando" de qualquer forma em Janeiro/99. Mesmo que o sistema não funcionasse a contento, o diretor-presidente queria proceder à sua inauguração e associar o seu nome ao sistema na tentativa de ser reeleito. Caso depois o ERP não funcionasse, a eleição já estaria ganha. Desta forma, tendo em vista os objetivos primordialmente políticos dos dirigentes, o sistema acabou sendo implantado apenas parcialmente e apenas o módulo financeiro funcionou adequadamente. Apesar do esforço do diretor-presidente em ser reeleito, os cooperados não o reelegeram.

Em Março/99 uma nova diretoria foi empossada e esta imediatamente reavaliou o projeto de implantação do ERP. Inicialmente tentou negociar com a empresa de consultoria uma solução aceitável para os problemas. A empresa de consultoria se propôs a terminar o sistema, mas com um custo adicional de mais R\$500.000, ou seja, o projeto inicial orçado em R\$ 800.000 acabaria custando R\$ 2.700.000. Foi então contratada uma empresa de auditoria, que constatou imediatamente o excesso de rotinas na linguagem e os altos custos que este fato iria criar na manutenção do sistema. De fato, a empresa de consultoria propôs terminar a implantação do ERP, porém a um custo adicional de R\$ 1.000.000. Diante deste quadro a nova direção resolveu abortar a implantação do ERP, pois o projeto todo, que já havia consumido até aquela data mais de R\$ 5 milhões, chegaria ao preço final de 15 milhões de reais. A nova diretoria da Cooperativa ingressou com uma ação judicial para anulação de algumas cláusulas contratuais consideradas "leoninas", pedindo ressarcimento pelos prejuízos. Esta situação arrasta-se até hoje, sem solução.

ANÁLISE DO CASO

Os atores sociais entrevistados (funcionários, cooperados, diretores) mostraram que não tinham, na época da reeleição, conhecimento concreto dos dados numéricos envolvidos na implementação do ERP, uma vez que estes dados eram mantidos sob estrita confidencialidade pelo presidente. O que levou então os cooperados a reagirem tão firmemente e não reeleger o presidente, a despeito de toda a política e publicidade em torno da implantação dos sistemas e do fato de

que a maioria deles desconhecía o custo real do projeto e os problemas na implementação? As entrevistas revelam que trata-se de um problema de cultura organizacional e de ética. Acostumados a uma ética de participação, negociação e democracia, valores que compunham o núcleo constitutivo da identidade organizacional e que forneciam o imaginário social, dando sentido à ação coletiva, os cooperados, ao tomarem conhecimento que o contrato tinha sido fechado sem licitação, independentemente de saberem detalhes sobre valores ou prejuízos, reagiram contra o que lhes pareceu ser uma ruptura com procedimentos organizacionais já consolidados no sistema. Além disso, a implantação do sistema ERP era feita de modo autoritário, sem consulta aos funcionários e cooperados. Eles consideravam que os consultores "da cidade" demonstravam desconhecimento sobre a sua realidade. Tratava-se da importação pura e simples de um modelo adequado às empresas privadas para uma Cooperativa, acostumada a outros procedimentos. Na realidade, o presidente rompeu com as práticas sociais e o modo de regulação do sistema já aceito e consolidado e tentou implantar práticas gerenciais próprias do modelo Instrumental de Recursos Humanos, obrigando os indivíduos a trabalharem de acordo com critérios técnicos que lhes eram impostos *top-down*, sem negociação ou estudo de suas necessidades funcionais concretas. Tratava-se de uma redução da autonomia dos atores organizacionais, que resistiram a perder espaço no sistema, bem como lutaram para preservar valores e procedimentos que consideravam democráticos e que eram parte constitutiva de sua cultura, baseada em padrões tradicionais. Como o falecido presidente, considerado "guardião" dos valores dos cooperados, estes agiram no sentido de preservar a sua organização e os seus valores.

Como pudemos observar acima, a mudança "fáustica" a ser produzida pelo ERP (ruptura com o passado em nome da modernização e do progresso), tinha sido "vendida" para os cooperados como um procedimento necessário para adequar a organização aos novos tempos e aos novos mercados. Os cooperados, no entanto, sentiram-se ameaçados em seus valores e modo de trabalho. Reagiram, então, para preservar os seus padrões culturais e valores, não reelegendo o presidente.

CONCLUSÃO

O sistema de valores da Cooperativa estava organizado em torno de valores democráticos e de uma ética de *Accountability* (responsabilidade da prestação de contas). Em 1966, Guerreiro Ramos, fundamentado em Max Weber, já estabelecia para o estudioso brasileiro a distinção primária entre a ética da responsabilidade, de origem social, externa, e a ética do valor absoluto ou da convicção, de origem pessoal, individual (Ramos, 1966). O papel principal do presidente da Cooperativa, tal como tinha sido estabelecido pelo antigo presidente, em 28 anos de poder, era o papel de "guardião", preservar os elementos fundamentais da cultura organizacional, conciliando a modernização da organização com este objetivo. Ao importar um sistema que trazia em seu bojo uma cultura oposta às tradições do sistema cooperativista, o novo presidente buscava legitimar-se através da técnica e de uma mudança "fáustica", autoritária, na qual se rompia com o passado em nome do progresso. Tratava-se de substituir uma ética de administração pública baseada na prestação de contas à comunidade ("*Accountability*") por uma ética de convicção pessoal individual, tecnocrática. Neste sentido, o novo presidente não foi mais visto como o "guardião" do imaginário e da utopia cooperativista, mas como o "traidor" dos princípios que embasavam o sistema. Isso, os cooperados não podiam aceitar: a ameaça aos seus valores em nome do progresso. Mais tarde, o novo presidente e sua família foram inclusive "expulsos", "excomungados" e "banidos" (segundo expressões dos entrevistados) da comunidade cooperativista e da colônia de imigrantes.

A ética da responsabilidade da prestação de contas, típica da administração pública, coloca frente a frente os detentores de expectativas, cidadãos perten-

centes a uma comunidade, e o agente governamental encarregado de sua satisfação. Em sentido lato, a *Accountability* pode se traduzir como a obrigação de prestar contas a portadores de expectativas ligados a uma comunidade. E neste sentido, o antigo presidente desempenhou bem o seu papel, atendendo às expectativas dos cooperados e da comunidade de imigrantes. Ele interpretou com maestria o papel esperado pela comunidade, incorporando-o. Ele deu "vida" à instituição, preservando seus valores, a despeito das mudanças que promoveu. Como diz Peter Berger, a este respeito:

Desde que os comportamentos dos atores sociais são tipificados em determinados papéis, a obediência ou a não obediência aos tipos de papéis socialmente definidos deixa de ser opcional, ainda que, é claro, a severidade das sanções possa variar segundo cada caso. Os papéis representam a ordem institucional. É somente através das representações dos atores ao executar seus papéis que a instituição se manifesta na experiência real. 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 incarnam 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, 1989:45).

Para os cooperados fundadores, a sua Cooperativa era a materialização de uma série de tradições e de uma história própria, de uma utopia que cabia ao presidente saído da comunidade, ao guardião, preservar, dando-lhes segurança de que, apesar das mudanças, eles continuavam os mesmos. O importante para exercer bem o "papel" de presidente, prestando contas e atendendo às expectativas dos cooperados, era "incarnar" o sistema e alimentar o mito, protegendo o sonho.

Como diz T.S. Elliot, "os sonhadores organizacionais imaginam sistemas tão perfeitos que o ser humano não precisa mais ser bom" (Elliot, 1981). O erro do novo presidente não foi apenas "não ser bom". Não foi por isso que ele foi banido da comunidade. Ao perceberem que seu sistema podia ser ameaçado por um processo de mudança organizacional "agressivo", os cooperados perceberam a fragilidade e a vulnerabilidade do mesmo, perdendo a ilusão de solidez e segurança que o antigo presidente soube tão bem preservar no decorrer dos anos. O problema do novo presidente, é que, mesmo antes dos cooperados descobrirem os seus atos de corrupção e a sua má fé, o modo pelo qual implementou a mudança, típico de um modelo empresarial Instrumental, levou os cooperados a perceberem que o seu sonho, cultura e ideais poderiam "morrer", caso eles não os defendessem e preservassem. Eles reagiram porque, ao perceberem a fragilidade de seu sistema, despertaram e perceberam que viviam um mito, uma utopia. Após estes acontecimentos, de fato a comunidade mudou. Os jovens percebem o caráter idealista do sistema, a sua resistência em mudar, e buscam novos empregos, migrando para as grandes cidades vizinhas ou para a capital. A nova direção da cooperativa está desenvolvendo um trabalho de conscientização relativo às boas perspectivas oferecidas aos jovens para o futuro através do trabalho na comunidade. Os cooperados tentam provar que o passado não se opõe ao futuro: ele é a base para a sua construção.

REFERÊNCIAS

- BEER, M., WALTON, R., SPECTOR, R. B., LAURANCE, P.R., MILIS, P.Q. *Human Resource Management*, Glencoe (Il.), Illinois Free Press,.1985.
- BENNIS, W. *Changing Organisations*, New York: McGraw-Hill.1966.
- BERGAMINI, C.W. A difícil administração das motivações, *RAE Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, vol. 38, n.1, janeiro-março, pags.6-17.1993

- BERGER,, P. *Perspectivas Sociológicas*, Petrópolis, Vozes, 1989.
- BOUDON, R. *L'Idéologie* Paris: Seuil,1991.
- BRABET, J.,*Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Economica, 1993.
- BURREL, G.& MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* London: Ashgate Publishing, 1984.
- CALDAS, M.P. & WOOD JR., T. Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP. Foz do Iguaçu: *Anais da XXIII ENANPAD*, 1999..
- CORRÊA, H.L. ERPS: Porque as implantações são tão caras e raramente dão certo? São Paulo:*Anais 1º Simpoi*, 1998.
- ELLIOT, T.S. *Systems*, in VOEGELIN, E. Wisdom and the magic of the extreme: A meditation" *The Southern Review*, v. 17, n.2, pp.235-87, 1981.
- HERZBERG, F. *Work and the Nature of Man*, Cleveland, OH: *The World Publishing Company*, 1966
- HERZBERG, F. *Managerial Choice: To Be Efficient and to Be Human*, New York: Dow-Jones Irwin, 1999
- MAYO, E.. *The Human Problems of an Industrial Civilization*, New York: Mcmillian, 1933.
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, 41-62. In W. Powell & P. DiMaggio (Eds) *The new institutionalism in organizational analysis*: 63-83, Chicago, il: The University of Chicago Press,1991.
- POWELL, W. & DIMAGGIO, P. *The New Institutionalism in Organizational Analyses* Chicago: Chicago University Press, 1991.
- PROTIL, R. M: Avaliação da implantação de um sistema computacional de gestão empresarial integrada (ERP) em uma cooperativa agrícola.Campinas: *Anais do II Congresso da SBI-Agro – Agrosoft*, 1999..
- RAMOS, G. *Administração e Contexto Brasileiro*, Rio de Janeiro: ed. FGV, 1966.
- SIMON, H. *Administrative Behavior*, New York:1949.
- SIMON, H. A behavioral model of rational choice. *Quartely Journal of Economies* , LXIX, 99-118.1955.
- SMIRCICH, L. (1983a). Organizations as shared meanings. In *Organizational Symbolism* vol. (eds. L. Pondy), Greenwich, JAI.1983a
- SMIRCICH, L. Studing Organizations as Cultures. In *Beyond Method: Strategies for Social Research* vol. (eds. G. Morgan), Bervely Hills, Sage 1983b
- STRAUSS, A. *Mirrors and Masks: The Search For Identity* Glencoe: Free Press.1955
- STRAUSS, A. Une perspective en termes de monde social. in I. Baszanger (ed.) *La Trame de la Negociation- Sociologie Qualitative et Interaccionisme* . Paris: L'Harmattan,1991
- TAYLOR, F. *Principles of Scientific Management*, New York: Harper Row.1911
- TROOTINGS, P. GUSTAVSEN, B. & HETHY, L. (eds) *New Forms of Work Organization in Europe*, New Brunswick, NJ: Oxford Transation Publishers.1989
- VASCONCELOS, I. E VASCONCELOS, F. Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico, *Organização & Sociedade*, v.8, n.21, pp.45-58, 2001.
- WIAZOWSKI, B.A, SILVA, C.A.B. Coordenação de cadeias produtivas: uma aplicação de sistemas dinâmicos ao agronegócio da carne bovina. *Anais do II Congresso da SBI-Agro – Agrosoft 99*, Campinas SP, 1999