

# TECNOLOGIA, PARADOXOS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO DE PESSOAS

## RESUMO

Neste artigo, além de efetuarmos uma primeira revisão teórica sobre paradoxos organizacionais, proporemos uma análise crítica desse tema a partir de dois estudos de caso. O objetivo de tais estudos é verificar se a implantação de uma central de atendimento em uma empresa de telecomunicações no Estado do Paraná bem como a instalação de sistemas de segurança de informática adaptados à Internet em uma empresa estatal provocaram, de fato, as contradições entre teoria e prática e os paradoxos descritos por vários dos estudos pesquisados. Pretendemos mostrar ao leitor que o tema “paradoxos organizacionais” vem ganhando cada vez mais espaço e importância no estudo das organizações, tendo em vista a crescente utilização, por vários autores, de modelos explicativos que descrevem a transição atual de uma sociedade industrial para uma sociedade pós-industrial, bem como as contradições, mudanças e incertezas típicas deste período. Procuraremos, em nossa pesquisa, analisar os principais aspectos positivos e negativos de tais proposições.

**Isabella Vasconcelos**

FGV-EAESP

**Fernando Cláudio Prestes Motta**

FGV-EAESP

**Luis Hernan Contreras Pinochet**

PUC-PR

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

**PALAVRAS-CHAVE** Paradoxos, organizações, tecnologia, mudança, gestão de pessoas.

**KEY WORDS** Paradoxes, technology, organizational change, human factor.

“Ah! Se a gente pudesse se organizar com o equilíbrio das estrelas tão exatas nas suas constelações. Mas parece que a graça está na meia luz. Na ambigüidade”. Lígia Fagundes Telles, *As horas nuas*.

## INTRODUÇÃO

No presente artigo, discutimos a crescente contradição entre o discurso e a prática empresarial, tendo em vista a transição do modelo industrial para o modo de produção pós-industrial.

A constante redefinição dos papéis sociais e as rápidas mudanças enfrentadas pelas organizações atuais são responsáveis pela distância entre a teoria e a prática, fazendo surgir contradições e paradoxos percebidos pelos atores sociais. A revisão de literatura mostra que, a exemplo de Merton, Selznick, Blau e Scott, e de Lawrence e Lorsch, outros autores clássicos, que estudaram as disfunções da burocracia desde os anos 1950, já analisavam o fato de que a administração possui alguns paradoxos básicos próprios a toda ação social. Esse tema, por ser útil na análise das organizações atuais, voltou a ser objeto de pesquisas acadêmicas. Isso se deve principalmente ao atual contexto sócio-econômico, que reforça a contradição existente entre os modelos professados pela teoria e os modelos efetivamente praticados nas organizações, como mostram os trabalhos de vários autores (Kets de Vries, 1995; Eisenhardt, 2000; Frost e Robinson, 1999; Lewis, 2000).

No presente artigo analisamos alguns desses paradoxos narrados pela literatura e, em seguida, apresentamos e analisamos dois estudos de caso, nos quais verificamos se a implantação de uma central de atendimento em uma empresa de telecomunicações no Estado do Paraná bem como a instalação de sistemas de segurança de informática adaptados à Internet em uma empresa estatal provocaram, de fato, esses paradoxos.

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

Segundo autores como Alter (1990), Castells (1999), DeMasi (1999), Koike e Mattos (2000), Guimarães, Angelim, Spezia, Rocha e Magalhães (2000), Vasconcelos e Vasconcelos (2002) e Soares e Hanashiro (2002), as organizações vivem atualmente uma época de

dualidades porque, dada a transição do modelo industrial para o pós-industrial, os papéis sociais e a política de gestão de pessoas nas organizações estão sendo redefinidos.

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

As mudanças que vêm ocorrendo em função do cenário atual, porém, refletem-se nos modelos oficiais professados, mas não são implementadas na prática. Por exemplo, a corrente neo-institucionalista mostra que freqüentemente as organizações incorporam estruturas e ferramentas não apenas por serem mais eficientes, mas também porque elas foram institucionalizadas em seu setor como sendo “as melhores” e sua adoção passa a ser fonte de legitimidade e recursos no meio, como mostram diversos estudos efetuados de acordo com tais pressupostos (Meyer e Rowan, 1991; Fonseca e Machado-da-Silva, 2001; Caldas e Wood Jr., 1999; Vasconcelos e Vasconcelos, 2001; Carvalho e Lopes, 2001; Vieira e Misoczky, 2001; Leão Jr., 2001; Pacheco, 2001; Teixeira, Hastenreiter e Souza, 2001; Seleme e Andrade, 1999; Souza, 2000; Soares e Pimenta, 2000; Capelle e Brito, 2002; Barbosa, Ferraz e Lopes, 2002; Muller e Vieira, 1999; Loiola e Rocha, 2000; Fleury e Fleury, 2000; Faria e Meneguetti, 2001; Resende e Paula, 2000; Demajoravic e Sanches, 1999).

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

Alves (2000) e Faria e Meneguetti (2002) revelam em seus trabalhos a crescente contradição entre os modelos pregados como ideais nos sistemas organizacionais, principalmente no que se refere à qualificação profissional e à relação de trabalho. Esses modelos são repetidos em comunicações e treinamentos internos, freqüentemente como uma nova “religião”, contrapondo-se às práticas de gestão de pessoas e provocando percepções contraditórias nos atores sociais. Muitos se sentem cobrados

de acordo com os novos padrões propostos – participação, iniciativa, inovação – quando, na realidade, não recebem treinamento ou condições para desenvolverem novas competências e se mostrarem à altura dessas novas exigências de performance. Vários estudos mostram, ainda, que essa distância entre o que é exigido e as reais condições de trabalho aumenta o medo e o estresse nas organizações, prejudicando a produtividade (Lewis, 2000; Eisenhardt, 2000; Faria e Meneguetti, 2001; Capelle e Brito, 2002).

## PARADOXOS ORGANIZACIONAIS

Lewis (2000) mostra como, a fim de atribuir sentido e compreender os sistemas contraditórios e ambíguos nos quais estão inseridos, os indivíduos tendem a polarizar suas percepções em torno de elementos opostos. Conseqüentemente, começam a agir em função dessa percepção polarizada, construindo, assim, os paradoxos. Paradoxos são, portanto, realidades socialmente construídas a partir de percepções simplificadas dos atores sociais, que, ao tentarem atribuir sentido à sua experiência, representam os sistemas complexos nos quais estão inseridos em torno de duas percepções contraditórias que passam a orientar sua ação. De acordo com esse modelo, os problemas organizacionais passam a ser descritos como variação de duas dimensões opostas, que confundem e incomodam os atores sociais, gerando dissonância cognitiva (Festinger, 1957).

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

O conceito de “paradoxo” não é novo. Ele vem sendo utilizado desde os anos 1950 nos estudos organizacionais. Um dos primeiros autores a tratar do tema foi Merton (1950), ao afirmar que toda ação social produz um paradoxo básico, tendo conseqüências contraditórias, dado o fato de que, para cada efeito desejado de uma ação, existe uma série de efeitos secundários, não desejados ou previstos, que se contrapõem aos efeitos buscados pelos indivíduos ao agir. Assim, segundo o autor, para cada efeito “positivo” (*intended consequence*), existe

um efeito que contraria as expectativas dos gerentes e administradores (*unintended consequence*), e a existência dessas contradições, inerentes à ação social, provoca tensões nas organizações, conduzindo a fenômenos como a resistência organizacional e a emergência de conflitos.

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

- a) A contradição entre teoria e prática, discurso e ação: institucionalizam-se novos conceitos, modelos e expressões como “democracia”, “política do povo” na TVA – *Tennessee Valley Authority* –, mas a tentativa de implementar essas políticas mostrou as discrepâncias entre o discurso e prática.
- b) Outra contradição observada por Selznick foi o dilema provocado entre participação e escolha seletiva. O ideal de participação total dos empregados nem sempre era compatível com as pressões de tempo das decisões.
- c) A terceira contradição refere-se às dimensões de permanência e volatilidade das políticas administrativas.
- d) O quarto paradoxo narrado pelo autor refere-se ao conformismo e à inovação. A tendência dos burocratas da TVA, a se apegarem às normas e procedimentos formais, bloqueava a inovação e a renovação administrativa.

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

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

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

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

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

Baseados nas referências descritas anteriormente, utilizaremos o conceito de paradoxo para analisar dois estudos de caso referentes a uma central de atendimento em uma grande organização do setor de energia elétrica e à utilização de sistemas de vigilância de informática aplicados ao controle do uso de Internet. Os dois paradoxos a serem investigados são “Aprendizagem e Automação”, das centrais de atendimento, e “Liberdade e Vigilância”, referentes à implantação de sistemas de segurança em informática. Inicialmente, mostraremos como esses paradoxos são descritos na literatura e, em seguida, apresentaremos os estudos de caso.

## **O PARADOXO “APRENDIZAGEM E AUTOMAÇÃO” DAS CENTRAIS DE ATENDIMENTO - OU CALL CENTERS**

A revisão teórica relativa à implantação de centrais de atendimento revela a existência de um paradoxo na percepção dos atores sociais que trabalham nas mesmas, que organizariam suas impressões em torno das dimensões “Aprendizagem e Automação”. Os estudos citados

a seguir mostram que, à medida que a tecnologia das centrais de atendimento permite a informatização de alguns setores da organização, ela automatiza e mecaniza o trabalho humano necessário para o desenvolvimento dessa atividade, o que constitui uma contradição em termos. Dessa forma, a organização “prega” modelos ideais de comportamento dos empregados baseados no aprimoramento profissional e na aprendizagem.

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

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

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

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

O sistema de segurança é configurado na estação do usuário e, a partir desse servidor, é possível restringir os acessos de determinado usuário da rede. É raro que o usuário tenha conhecimento técnico para conseguir driblar as restrições. Assim, pode-se deixar o usuário usar apenas um editor de texto e o correio eletrônico, impossibilitando qualquer uso de outro aplicativo. Pode-se monitorar e detectar os acessos de um usuário à Internet, detectando usos indevidos e acessos a sites proibidos (Pinochet, 2002).

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

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

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

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

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

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

### Metodologia de pesquisa

Nesta seção, apresentaremos a metodologia que embasa este estudo. Trata-se de um estudo preliminar realizado por meio do método etnográfico, descrito a seguir e adequado a esse tipo de estudos qualitativos, em que foram entrevistadas dez pessoas em cada organização, além de observações realizadas pelos pesquisadores e análise de fontes secundárias. Essas entrevistas, semi-estruturadas, não foram gravadas.

Considera-se nessa 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 observará:

- a prática de ritos coletivos;
- a perpetuação de mitos ou histórias sobre a organização, principalmente 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 dos diversos grupos – muitas vezes valores opostos aos divulgados oficialmente;
- as comunicações oficiais e os símbolos associados às mesmas.

Smircich (1983a, 1983b) trata desse tipo de pesquisa salientando que o conhecimento gerado por tal metodologia pode ser classificado como “conhecimento subjetivo”. Nesse 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,

nas quais o pesquisador focaliza sua atenção nos significados partilhados intersubjetivamente. Esse método tem como pressuposto que o conhecimento não é independente do pesquisador. Este último apreende as significações das ações do grupo por meio de sua interação com os membros da organização, e assim ele tem uma visão global dos significados e das 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.

O estudo etnográfico insere-se nos pressupostos do paradigma interpretativo, definido por Burrell e Morgan (1994) dentro da tradição sociológica weberiana. Esse método é compatível com correntes teóricas como o interacionismo simbólico e os estudos culturais que seguem uma tradição fenomenológica de pesquisa.

Apresentaremos os dois estudos de caso a seguir.

## **O PARADOXO “AUTOMAÇÃO E APRENDIZAGEM” NA CENTRAL DE ATENDIMENTO DE UMA GRANDE EMPRESA DO SETOR DE ENERGIA DO ESTADO DO PARANÁ**

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

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

A partir de reclamações dos usuários é possível tomar ciência de alguns problemas nos métodos de funcio-

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

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

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

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

A qualquer momento, em qualquer ligação, uma pessoa do apoio entra em qualquer linha e fica monitorando o atendimento. Nem o atendente, nem o cliente percebem essa avaliação sendo realizada. O objetivo é verifi-

car se o atendimento está sendo executado segundo os procedimentos definidos no MAI – Manual de Atendimento Informatizado –, além da dicção, entonação e polidez do atendente. O TMA é determinado e monitorado em tempo real pelo líder da área e pelos monitores, por intermédio de um sistema apresentado graficamente que aponta a duração de cada ligação em andamento, em cada PA – posto de atendimento – de todas as centrais. Na central de atendimento principal da empresa, existe um painel que apresenta contínua e seqüencialmente as seguintes informações: Agentes em Pausa, Agentes Logados, Tempo de Espera, Data, Hora, Fila.

### Os grupos de atendentes

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

Os próprios entrevistados definem três grupos:

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

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

Finalmente, há o grupo dos **terceirizados**, contratados por intermédio de uma prestadora de serviços. A contratação da prestadora foi feita recentemente, pois a empresa precisaria de um concurso público para a contratação de novos funcionários e a Associação dos Deficientes Físicos não está conseguindo responder às necessidades da empresa, que carece de mais mão-de-obra do que aquela pode dispor. Os terceirizados são

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

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

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

Eles necessitam de formas de evasão em sua vida particular a fim de “agüentar” esse trabalho. No entanto, os atores sociais que não “compram” o ideal de aprendizado, desenvolvimento e qualificação, ignoram esses modelos e toleram melhor o sistema. Suas expectativas normalmente são baixas: ou vieram de empregos com uma

rotina de trabalho mais estressante, como no caso dos operadores da casa, ou não têm projetos de desenvolvimento de carreira, como no caso dos deficientes, cujo fato de ter um trabalho já é motivo de satisfação. Alguns deles esperam ser promovidos na empresa, mas a partir das possibilidades que lhes forem naturalmente oferecidas.

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

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

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

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

Dessa forma, os atendentes da casa, que antes ocupavam uma posição inferior na organização, elaborando

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

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

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

## **O PARADOXO “LIBERDADE E VIGILÂNCIA” E A IMPLANTAÇÃO DOS SISTEMAS DE VIGILÂNCIA EM INFORMÁTICA EM UMA EMPRESA ESTATAL**

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

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

O estilo de gerência predominante na organização é

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

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

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

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

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

Verificamos, assim, que o sistema de segurança, que aparentemente estaria associado a uma função de controle burocrático, não é utilizado dentro dessa perspec-

tiva. Ao contrário: o fato de existir um sistema de vigilância na organização e de ele ser deliberadamente ignorado pela gerência reforça ainda mais a cultura liberal da organização. Isso confirma o fato de que a tecnologia não traz em si, em seu bojo, um sentido claro e explícito. Cabe aos atores sociais apropriarem-se da mesma de um modo ou outro, atribuindo-lhe sentido

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

## CONCLUSÃO

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

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

A tecnologia, assim, não traz em si um significado ou sentido próprio. São os atores sociais que, dependendo de suas experiências e expectativas, por meio das iden-

tificações vivenciadas em seus processos identitários, “compram” ou não o discurso oficial, incorporando-o ou não em seu universo simbólico.

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

Quando não se identificam com o discurso oficial, os atores sociais nem percebem essas contradições, uma vez que, para eles, não são relevantes, pois eles não incorporaram em suas expectativas pessoais os ideais propagados pela organização. Nesse caso, não representam sua situação como um paradoxo, ignorando o discurso oficial, desenvolvendo rotinas defensivas (Argyris, 1992). Para eles, a dicotomia discurso e prática não é fonte de frustrações e insatisfação, tendo em vista que possuem expectativas distintas em relação à sua carreira, e a não implementação das políticas oficiais não é ressentida como um problema por esses grupos. Esses trabalhos mostram como é importante reconstituir a lógica de ação e os padrões culturais de cada grupo organizacional para compreender como cada um percebe a implantação de uma nova ferramenta ou tecnologia, e se ela é fonte de resistência organizacional ou não.

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

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

Peter Berger (1989, p. 34) diz a esse propósito: “Por um momento vemo-nos realmente como fantoches. De repente, porém, percebemos uma diferença entre o teatro de bonecos e nosso próprio drama. Ao contrário dos bonecos, temos a possibilidade de interromper nossos

movimentos, olhando para o alto e divisando o mecanismo que nos moveu. Esse ato constitui o primeiro passo para a liberdade”.

**Artigo recebido em 24/10/2001. Aprovado em 09/12/2002.**

## Nota

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

## Referências bibliográficas

- ALBERT, S.; ASHFORTH, B. e DUTTON, J. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 13-8, Jan. 2000 (a).
- ALBERT, S.; ASHFORTH, B. e DUTTON, J. Special topic forum on organizational identity and identification. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 10-3, Jan. 2000 (b).
- ALTER, N. Logiques de l'entreprise informationnelle. *Revue Française de Gestion*, p. 29-39, Juin /Juil. /Août 1990.
- ALVES, M. A. Vire-se, Zé Ninguém! A difícil construção da identidade em organizações pós-fordistas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2000.
- ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* São Paulo : Cortez, 1995.
- ARGYRIS, C. *On organizational learning*. Cambridge : Blackwell, 1992.
- AUBERT, N. e DE GAULEJAC, V. *Le coût de l'excellence*. Paris : Le Seuil, 1991.
- BARBOSA, A. C. Q. Gestão de competências em organizações: um mosaico de experiências em Minas Gerais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. *Anais...* São Paulo : Anpad, 2001.
- BARBOSA, A. C. Q.; FERRAZ, D. e LOPES, D. Competências nas organizações: o discurso e a prática na gestão de pessoas. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26º, 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2002.
- BENTHAM, J. *An introduction to the principles of morals and legislation*. Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1955.
- BERGER, P. *Perspectivas sociológicas: uma visão humanística*. Petrópolis : Vozes, 1989.
- BERNARDES, M. E. Learning organizations em empresas brasileiras: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1999.

- BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a aprendizagem organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25°, 2001, Campinas. *Anais...* São Paulo : Anpad, 2001.
- BLAU, P. M. e SCOTT, W. R. *Organizações formais*. São Paulo : Atlas, 1970.
- BROWN, A. D. e STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 102-20, 2000.
- BURREL, G. e MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London : Ashgate Publishing, 1994.
- CALDAS, M. P. e WOOD JR., T. Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23°, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro : Anpad, 1999.
- CAPELLE, M. C. e BRITO, M. Relações de poder no espaço organizacional: o caráter disciplinar das práticas de gestão de pessoas em uma organização de desenvolvimento de software. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26°, 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2002.
- CARRIERI, A. e RODRIGUES, S. As transformações nos significados culturais em uma empresa de telecomunicações: de empresa pública a filial privada. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25°, 2001, Campinas. *Anais...* São Paulo : Anpad, 2001.
- CARVALHO, L. C.; ESTEVES, M. e PARET, B. Percepções de empresários de empresas de pequeno porte sobre conhecimento, informação e aprendizagem. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23°, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1999.
- CARVALHO, C. e LOPES, F. Convergência estrutural e processual entre teatros e museus no Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25°, 2001, Campinas. *Anais...* São Paulo : Anpad, 2001.
- CARVALHO, M. R. O. Redes sociais: convergências e paradoxos na ação gerencial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26°, 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2002.
- CASTEL, R. Da indigência à exclusão e à desfiliação: precariedade do trabalho e vulnerabilidade relacional. In: LANCETTI, A. (Org.). *Saúde e loucura*. São Paulo : Hucitec, 1993. Vol. 4, p. 25-43.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo : Paz e Terra, 1999.
- CAUDURO, F.; GRAMKOW, F.; CARVALHO, M. L. e RUAS, R. L. O processo de mudança e aprendizagem no call center de uma empresa de telecomunicações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26°, 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2002.
- COHEN, M. e MARCH, J. *Leadership and ambiguity: the American College president*. New York : McGraw-Hill, 1974.
- COHEN, M.; MARCH, J. e OLSEN, J. P. A garbage can model of organization choice. *Administrative Science Quarterly*, v. XVII, p. 1-25, 1972.
- CYERT, R. e MARCH, J. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1963.
- DE MASI, D. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro : José Olympio, 1999.
- DEMAJORAVIC, J. e SANCHES, C. Aprendizado e indústria ambiental: perspectivas para as organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23°, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro : Anpad, 1999.
- DIAS, C. e LOIOLA, E. Conflito, cooperação e aprendizado nos complexos agroindustriais: o caso do instituto biofábrica de cacau de Ilhéus. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25°, 2001, Campinas. *Anais...* São Paulo : Anpad, 2001.
- EISENHARDT, K. M. Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 4, p. 703-6, 2000.
- ENRIQUEZ, E. *L'organisation en analyse*. Paris : PUF, 1991.
- FARIA J. H. e MENEGUETTI, F. As novas formas de controle psicológico no trabalho. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25°, 2001, Campinas. *Anais...* São Paulo : Anpad, 2001.
- FARIA J. H. e MENEGUETTI, F. Discursos organizacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26°, 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2002.
- FERNANDES, C. e ANGELONI, M. A aprendizagem organizacional nas organizações do conhecimento. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24°, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2000.
- FESTINGER, L. *A theory of cognitive dissonance*. New York : Prentice-Hall, 1957.
- FLEURY, M. T. e FLEURY, A. Desenvolvimento de competências em diferentes ambientes empresariais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24°, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2000.
- FONSECA, V. e MACHADO-DA-SILVA, C. Indivíduo, organização e ambiente: Bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25°, 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro, Anpad, 2001.
- FOULCAULT, M. *Discipline and punish: the birth of the prison*. New York : Vintage Books, 1979.
- FROST, P. e ROBINSON, S. The toxic handler: organizational hero and casualty. *Harvard Business Review*, n. 77, p. 97-106, 1999.
- GOFFMAN, E. *The presentation of self in every day life*. Garden City : Doubleday, 1959.

- GUIMARÃES, R. A.; ANGELIM, G.; SPEZIA, D.; ROCHA, G. e MAGALHÃES, R. Explorando o construto aprendizagem organizacional no setor público: uma análise em órgão do poder executivo federal brasileiro. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2000.
- HIRSCHHORN, L. *Reworking authority*. Cambridge : MIT Press, 1997.
- HANASHIRO, D. M. e DIAS, W. F. O Sistema de teletrabalho: algumas implicações de um ambiente virtual. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26º, 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2002.
- KETS DE VRIES, M. F. R. *Organizational paradoxes: clinical approaches to management*. New York : Routledge, 1995.
- KOIKE, K. e MATTOS, P. L. Entre a epistemê e a prhonesis: antigas lições para a aprendizagem em administração. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2000.
- LAWRENCE, P. e LORSCH, J. *Organization and environment: managing differentiation and interaction*. Boston : Harvard University Press, 1967.
- LEWIS, M. W. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 4, p. 760-76, 2000.
- LEÃO JR., F. P. Formação e estruturação de campos organizacionais: um modelo para análise do campo cultural. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. *Anais...* São Paulo : Anpad, 2001.
- LOIOLA, E. e ROCHA, M. C. Aprendizagem e novas tecnologias: o caso da Condata. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro : Anpad, 1999.
- LOIOLA, E. e ROCHA, M. C. F. Aprendendo a aprender: análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2000.
- MACHADO-DA-SILVA, C.; GUARIDO FILHO, E.; NASCIMENTO, M. e OLIVEIRA, P. Formalismo como mecanismo institucional coercitivo de processos relevantes de mudança na sociedade brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. *Anais...* São Paulo : Anpad, 2001.
- MARCH, J. G. e OLSEN, J. *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen : Universitetsforlaget, 1976.
- MCKINLEY, W. e SCHERER, A. G. Some unanticipated consequences of organizational restructuring. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 4, p. 735-52, 2000.
- MERTON, R. *Social theory and social structure*. Glencoe : Free Press, 1950.
- MEYER, J. W. e ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. In: POWELL, W. e DIMAGGIO, P. (Eds.). *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago : University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo : Atlas, 1996.
- MOTTA, F. P. e VASCONCELOS, I. F. G. *Teoria geral da administração*. São Paulo : Thomson Learning Pioneira, 2002.
- MULLER, L. e VIEIRA, M. M. Rotinas organizacionais defensivas: um estudo sobre as formas de manifestação durante o processo de mudança organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1999.
- MUNOZ, R.; DUARTE, M. e GANTOIS, M. A implantação da ISO 9002 e a aprendizagem organizacional: o caso da Construtora Santa Helena. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º., 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2000.
- PACHECO, F. L. O ambiente institucional como agente de mudança organizacional: o caso do Teatro Apolo-Hermilo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25º, 2001, Campinas. *Anais...* São Paulo : Anpad, 2001.
- PINOCHET, L. H. C. Controle Social, psicodinâmica e tecnologia: uma análise crítica da implantação de sistemas de segurança em informática em ambiente Internet. Dissertação (Mestrado), Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2002.
- POWELL, W. e DIMAGGIO, P. *The new institutionalism in organizational analyses*. Chicago : Chicago University Press, 1991.
- RESENDE, P. e PAULA, T. Inovações modernizantes e novos requerimentos da formação profissional: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24º, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2000.
- RIBEIRO, C.; KERLE, H.; MARTINS, M. e TOSCANO, R. Laboratório de aprendizagem: uma experiência em uma empresa municipal de limpeza urbana. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1999.
- RODRIGUES, S. B. Commodification of scientific knowledge and deification of innovation: implications for knowledge management. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 2000.
- SAKUDA, L. *Teletrabalho: desafios e perspectivas*. 2001. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- SELEME, A. e ANDRADE, A. Campo de aprendizagem: otimizando a mudança organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23º, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad, 1999.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos**

Professora do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos. Doutorado em Administração de Empresas pela HEC-Ecole des Hautes Etudes Commerciales/Paris.

Interesses de pesquisa em Gestão de Pessoas e Teoria Organizacional.

E-mail: [ivasconcelos@fgvsp.br](mailto:ivasconcelos@fgvsp.br)

Endereço: FGV-EAESP. Av. 9 de julho, 2029. CEP 01313-902. São Paulo, SP.

### **Fernando Cláudio Prestes Motta**

Professor do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos. Doutor em Administração pela FGV-EAESP e livre docente pela USP. Interesses de pesquisa em Estudos Organizacionais.

E-mail: [fmotta@fgvsp.br](mailto:fmotta@fgvsp.br)

Endereço: FGV-EAESP. Av. 9 de julho, 2029. CEP 01313-902. São Paulo, SP.

### **Luis Herman Contreras Pinochet**

Mestre em Administração de Empresas pela PUC-PR.

E-mail: [luishernan@terra.com.br](mailto:luishernan@terra.com.br)

Endereço: Rua Bruno Figueira, 73, ap. 42. CEP 80240-220. Curitiba, PR.