

**CENTRO UNIVERSITÁRIO NOVE DE JULHO - UNINOVE**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**UMA ANÁLISE CRÍTICA DA ADOÇÃO DO MODELO DAS ORGANIZAÇÕES EM  
APRENDIZAGEM NO DEPARTAMENTO DE PROCESSAMENTO DE DADOS DE  
UMA GRANDE INSTITUIÇÃO BANCÁRIA NACIONAL.**

**MARCELO NERI DE ARAÚJO**

**SÃO PAULO**

**2003**

**UMA ANÁLISE CRÍTICA DA ADOÇÃO DO MODELO DAS ORGANIZAÇÕES EM  
APRENDIZAGEM NO DEPARTAMENTO DE PROCESSAMENTO DE DADOS DE  
UMA GRANDE INSTITUIÇÃO BANCÁRIA NACIONAL.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas do Centro Universitário Nove de Julho - Uninove, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Izabela Francisca F. G. Vasconcelos, Dra .– Orientadora

**SÃO PAULO**

**2003**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Araújo, Marcelo Neri de

Uma análise crítica da adoção do modelo das organizações em aprendizagem no departamento de processamento de dados de uma grande instituição bancária nacional. / Marcelo Neri de Araújo. 2003. 110 f.

Dissertação (mestrado) – Centro Universitário Nove de Julho - UNINOVE, 2003.

Orientador: Profa. Dra. Izabela Francisca F. G. Vasconcelos.

1. Aprendizagem. 2. Cultura. 3. Política.

**CDU - 658**

**UMA ANÁLISE CRÍTICA DA ADOÇÃO DO MODELO DAS ORGANIZAÇÕES EM  
APRENDIZAGEM NO DEPARTAMENTO DE PROCESSAMENTO DE DADOS DE  
UMA GRANDE INSTITUIÇÃO BANCÁRIA NACIONAL.**

Por

**MARCELO NERI DE ARAÚJO**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário  
Nove de Julho - Uninove, Programa de Pós-  
Graduação em Administração, para obtenção do  
grau de Mestre em Administração, pela Banca  
Examinadora, formada por:

---

Presidente: Profa. Izabella Francisca F. G. Vasconcelos, Orientadora, Uninove

---

Membro: Prof<sup>a</sup>. Ana Spolidoro, Dr<sup>a</sup>.

---

Membro: Prof. Flávio Carvalho de Vasconcelos, Dr.

São Paulo, 2003

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. José Antônio Arantes Salles e ao Prof. Dr. Marcos Alberto Castelhana.

Agradeço: ao Centro Universitário Nove de Julho, que acompanhou os meus primeiros passos acadêmicos (ciências da computação - turma 1996) e agora possibilita a realização de um sonho, o Mestrado; a todo corpo Docente do Programa de Mestrado do Centro Universitário Nove de Julho que compartilharam o conhecimento durante a jornada, principalmente o Prof. Milton Campanário; a minha esposa Silvana, o meu irmão Marcos e meu primo Carlos Cezar pela contribuição nos ajustes finais deste trabalho.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a minha  
querida esposa Silvana que me  
apoiou em todos os momentos,  
mesmo ciente do tempo em que  
não poderíamos estar juntos.

Dedico também, aos meus pais  
que sempre me incentivaram na  
busca do conhecimento. E ao meu  
filho que estará chegando em breve.

## **RESUMO**

Neste trabalho é pesquisada a adoção do modelo de organizações em aprendizagem por uma importante instituição bancária brasileira, procurando identificar a reação dos atores frente à nova realidade e confrontando com os pensamentos dos principais teóricos, como: De Masi, Castells, Fleury e Fleury, Motta e Vasconcellos, Morgan, entre outros. A empresa tem se posicionado de maneira mais clara e responsável junto a seus colaboradores, mas, como veremos, os obstáculos são grandes e o tempo corre contra todos, o mercado é competitivo e não basta dizer que é o melhor, tem que apresentar provas de que a organização está condizente com o futuro e preparada para atender as necessidades de seus colaboradores e, de seu objetivo principal, seus clientes.

**Palavras-chave:** Gestão de empresas, Organizações em aprendizagem, Bancos – Brasil.

## **ABSTRACT**

In this work we researched the adoption of the learning organizations model for an important Brazilian bank institution, trying to identify the actors reaction due to the new reality and confronting with the theoretical main thoughts, as: De Masi, Castells, Fleury and Fleury, Motta and Vasconcellos, Morgan, among others. The company has been positioning in a clearer and responsible way close to its collaborators, but, as we will verify, the obstacles are big and the time runs against all, the market is competitive and to say that is the best is not enough, it has to present proofs that the organization is suitable with the future and is prepared to assist its collaborators' needs and, of its main objective, its customers.

**Keywords:** Learning organizations model, Brazilian bank institution



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>O CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO DAS ORGANIZAÇÕES ATUAIS E A CRESCENTE CONTRADIÇÃO ENTRE DISCURSO E PRÁTICA EMPRESARIAL.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>4</b>
<b>1. O ATUAL CONTEXTO SÓCIO-ECONÔMICO DAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>4</b>
1.1. SOCIEDADE INDUSTRIAL.....	4
1.2. A TRANSIÇÃO DA SOCIEDADE INDUSTRIAL PARA A SOCIEDADE PÓS INDUSTRIAL.....	6
1.3. O PREDOMÍNIO DO MODELO PÓS-INDUSTRIAL NA SOCIEDADE ATUAL.....	8
1.4. CARACTERÍSTICAS DA SOCIEDADE PÓS-INDUSTRIAL.....	9
1.5. PRÉ-INDUSTRIAL, INDUSTRIAL, PÓS-INDUSTRIAL: COMPARANDO MODELOS.	11
<b>CAPÍTULO 2.....</b>	<b>13</b>
<b>2. ORGANIZAÇÃO EM APRENDIZAGEM ENQUANTO TIPO IDEAL DO MODELO PÓS-INDUSTRIAL.....</b>	<b>13</b>
2.1. APRENDIZAGEM E MODELO PÓS-INDUSTRIAL.....	13
2.2. O MODELO PÓS-INDUSTRIAL (INFORMACIONAL) E O HOMEM QUE APRENDE.	13
2.3. AS ORGANIZAÇÕES EM APRENDIZAGEM E A METÁFORA DO CÉREBRO.....	15
2.4. PODEM AS ORGANIZAÇÕES APRENDER E APRENDER A APRENDER?.....	16
2.5. APRENDIZAGEM E CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES .....	20
2.6. A APRENDIZAGEM INDIVIDUAL E A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL.....	23
2.7. MANUTENÇÃO DA CULTURA DA APRENDIZAGEM .....	25

2.8. AS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES EM APRENDIZAGEM.....	26
2.9. TECNOLOGIA E APRENDIZAGEM.....	28
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>31</b>
<b>3. APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO .....</b>	<b>31</b>
3.1. A IMPLANTAÇÃO DO PARQUE INDUSTRIAL BRASILEIRO.....	31
3.2. O NOVO CONTEXTO COMPETITIVO INDUSTRIAL BRASILEIRO .....	34
3.3. A APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS .....	35
3.4. AS ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS BRASILEIRAS .....	36
3.5. PARADOXOS ORGANIZACIONAIS.....	37
<b>CAPÍTULO 4 .....</b>	<b>41</b>
<b>4. PROBLEMÁTICA E METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>41</b>
4.1. PROBLEMÁTICA E QUESTÕES DE PESQUISA.....	41
4.2. METODOLOGIA DE PESQUISA .....	42
4.2.1. Teoria da Burocracia e a Análise de Poder de Michel Crozier.....	42
4.2.2. Pressupostos da Análise Crozieriana.....	42
4.2.3. Estudo de Caso: A Visão de Michel Crozier .....	43
4.2.4. Estudo de Caso: A Visão de Robert K. Yin.....	46
<b>CAPÍTULO 5 .....</b>	<b>51</b>
<b>5. A ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO .....</b>	<b>51</b>
5.1. PERSPECTIVA HISTÓRICA.....	51
5.2. A INSTITUIÇÃO BANCÁRIA ESTUDADA (I.B.E.).....	51
5.3. A ORGANIZAÇÃO HOJE .....	54

5.3.1. A Organização em Busca por Melhorias no Processo de Gestão de Pessoas .....	57
5.4. A ÁREA DE DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS CONTÁBEIS E OS GRUPOS ORGANIZACIONAIS .....	59
5.4.1. Tipo de Trabalho .....	60
5.4.2. O Relacionamento Entre as Equipes .....	61
<b>CAPÍTULO 6 .....</b>	<b>62</b>
<b>6. RESPOSTA ÀS QUESTÕES DE PESQUISA .....</b>	<b>62</b>
6.1. RESPOSTA À QUESTÃO I .....	62
6.2. RESPOSTA À QUESTÃO II.....	63
6.3. RESPOSTA À QUESTÃO III.....	64
6.4. RESPONDENDO À PROBLEMÁTICA.....	65
<b>ANEXOS.....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>98</b>

## INTRODUÇÃO

Neste trabalho, foi discutida 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 Merton, Selznick, Blau e Scott, Lawrence e Lorsch, bem como outros autores clássicos que estudaram as disfunções da burocracia, desde os anos 50, já analisavam o fato de que a administração possui alguns paradoxos básicos próprios a toda ação social. Este tema, porém, voltou à moda por serem úteis na análise das organizações atuais, tendo em vista que o atual contexto sócio-econômico reforça as contradições entre os modelos professados 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)

### **O Contexto Sócio-Econômico das Organizações Atuais e a Crescente Contradição entre Discurso e Prática Empresarial**

Segundo vários autores, as organizações vivem atualmente uma época de dualidades porque, dada a transição do modelo industrial para o pós-industrial, os papéis sociais e a política de gestão de pessoas nas organizações estão sendo redefinidos. (Castells, 1999; De Masi, 1999; Vasconcelos e Vasconcelos, 2002)

Um dos pressupostos destas análises é que Organizações “Controladoras” (Senge, 1990) tenderiam a se transformar em Organizações “em Aprendizagem” (*learning organizations*) para se adaptarem à sociedade pós-industrial. Muitas destas mudanças, porém, refletem-se nos modelos oficiais professados, mas não são implementadas na prática. A corrente Neoinstitucionalista mostra que freqüentemente as organizações incorporam estruturas e ferramentas não apenas porque sejam mais eficientes, mas também porque elas foram institucionalizadas em

seu setor como sendo “as melhores” e a sua adoção passa a ser fonte de legitimidade e recursos no meio. (Vasconcelos e Vasconcelos, 2001)

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

A revisão de literatura revela que a crescente contradição entre os modelos pregados como ideais nos sistemas organizacionais no que se refere à qualificação profissional e à relação de trabalho (modelos repetidos em treinamentos e comunicações internos, freqüentemente como uma nova “religião”) e as práticas de gestão de pessoas provocam percepções contraditórias nos atores sociais. 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 mostrar-se à altura destas novas exigências de performance. Esta distância entre o que lhes é exigido e as reais condições de trabalho aumentam o medo e o estresse nas organizações, prejudicando a produtividade. (Lewis, 2000; Eisenhardt, 2000; Faria e Meneguetti, 2001b; Capelle e Brito, 2002)

Em nossa revisão bibliográfica, iniciamos, no capítulo 1, com a apresentação das reflexões de Castells e De Masi onde identificam qual o novo modelo social e quais as suas características, facilitando assim, melhor compreender os caminhos da sociedade atual, já que o modelo apresentado ainda não está totalmente definido, mas permite compreender o porque as empresas têm tomados novos rumos.

A revisão continua, capítulos 2 e 3, com outros autores, principalmente, Morgan, Motta, Vasconcelos e Zuboff, onde apresentam o modelo de organizações em aprendizagem, permitindo assim compreender melhor as modificações que estão ocorrendo em nosso meio, e também, A. Fleury, M. Fleury e Reis, que apresentam

todos estes fatos nas organizações brasileiras, e desta forma, nos aproximamos da organização estudada.

No capítulo 4 apresentaremos em detalhe a problemática e a metodologia estudada, utilizando-se das idéias do sociólogo francês Michel Crozier e Yin onde definem como um estudo de caso pode trazer inúmeras informações que possibilitará compreender os jogos de poder em uso, os conflitos, as estratégias desenvolvidas e aplicadas pelos atores, permitindo entender como a organização caminha na busca de seu objetivo maior, a transformação da sua atual cultura para uma cultura de aprendizagem.

E por último, no capítulo 5, apresentaremos a organização e as nuances estudadas, focalizando toda a literatura apresentada nos capítulos anteriores na organização.

## **CAPÍTULO 1**

### **1. O Atual Contexto Sócio-Econômico das Organizações**

#### **1.1. Sociedade Industrial**

O termo Sociedade Industrial foi empregado pela primeira vez pelo estudioso Carlyle, por volta de 1830, cerca de oito anos após terem sido difundidas as transformações da Sociedade Rural em Sociedade Industrial.

As características que destacam a época compreendida entre a metade do século XVIII e a metade do século XX, quer em relação aos séculos que a antecederam, quer em relação aos anos que estão se seguindo a ela, permite a compreensão de que não são as formas de conflito social, apregoado por Marx e sim os modos de produção e o progresso tecnológico que marcaram a particularidade da época industrial. (De Masi, 1999)

A anormalidade do progresso técnico é um dos fatos capitais da história. Entre a Antigüidade e o mundo de ontem, as diferenças em termos das possibilidades técnicas são medíocres. Para deslocar-se de Roma a Paris, César empregava aproximadamente o mesmo tempo que Napoleão. Aron conta como os inventos científicos foram inúmeros, mas não modificaram as características fundamentais da sociedade humana. A relação entre os homens que trabalhavam a terra e os que viviam nas cidades não sofreu mudanças decisivas entre a Antigüidade e os séculos XVII e XVIII. O burguês de Roma dispunha de recursos que não eram muito inferiores aos de um burguês do século de Luis XIV, ao passo que a distância entre o modo de vida deste último e o do burguês de hoje é gigantesca. (Aron, 1965)

Alguns autores, como Aron(1965) , Landes(1994), Toffler(1985), entre outros apresentaram algumas características relacionada à sociedade industrial:

- Alta concentração de pessoas nas grandes fábricas, ocasionando redução nos outros setores (primários e terciários). E conseqüentemente transformando a indústria no principal mecanismo da renda de um país.

- Os avanços científicos proporcionaram inúmeras descobertas e aplicabilidade às indústrias.
- A fragmentação do trabalho e simplificação das atividades executada por uma pessoa, e também, a separação do ambiente de trabalho do familiar.
- A natureza deve ser dominada, o homem não pode estar submetido a ela.
- Os objetivos só podem ser alcançados por um único caminho positivo.
- Outros pontos que permitiram identificar a sociedade industrial: urbanização, escolarização das massas, redução das desigualdades, mobilidade, a hierarquia rígida, etc. (Aron, 1978) (Landes, 1994) (Toffler, 1981)

Para Domenico De Masi (1999), conhecer as características essenciais da Sociedade Industrial, nos obriga a perceber três novos fenômenos que incitam o surgimento de algo novo, a Sociedade Pós-industrial:

O primeiro consiste em uma tendência progressiva entre os países industriais, independentes de seus regimes políticos. Devemos nos acostumar gradualmente à idéia de que a diferença entre um capitalismo estabilizado e regulado e um socialismo tecnicizado e racionalizado não é muito grande, e por tanto, no que se refere ao destino dos homens e de sua cultura, é até certo ponto indiferente se a economia do futuro será capitalista ou socialista. O que importa, é que em ambos os casos o tipo de trabalho é o mesmo; em ambos os casos a economia em seu conjunto se funda sobre o processo de despersonalização. (Sombart, 1967)

O segundo fenômeno consiste no aumento das classes médias no âmbito da sociedade e da tecno-estrutura da empresa. No passado, a direção da empresa identificava-se pelo empreendedor, isto é, aquele que combinava à propriedade ou ao domínio de capital a capacidade de organizar os outros fatores de produção e, em muitos casos, a habilidade de introduzir inovações. Galbraith narra o seguinte:



*Com a ascensão da moderna sociedade anônima, o surgimento da organização exigida pela tecnologia e pelo planejamento, e a perda do controle da empresa por parte do proprietário do capital, o empresário deixa de existir como sujeito único no empreendimento industrial maduro [...] O empresário foi substituído na direção da empresa por um conselho de administração. Este [...] compreende, de qualquer modo, apenas uma pequena parte dos que participam das decisões de grupo prestando sua combinação em termos de informações. Este último grupo é muito vasto: Abrange os funcionários dos altos escalões da empresa até chegar, no outro extremo, aos demais empregados, cuja função consiste em conformar-se, mais ou menos mecanicamente, às disposições ou à rotina. (Galbraith, 1988)*

O terceiro fenômeno é um dos mais significativos e que permite a identificação da transição da sociedade industrial para a sociedade pós-industrial. Este fenômeno é constituído pela difusão do consumo de massa e da sociedade de massa. (De Masi, 1999)

Esta sociedade industrializada ou em processo de rápida industrialização é “de massa” no sentido de que permitiu que a massa dos cidadãos se coligasse à coisa pública e a gestão do poder em um grau jamais realizado anteriormente. Nela o cidadão é mais solidário com a coletividade e sente-se mais afim aos seus concidadãos; a autoridade perdeu todo o caráter carismático; a tradição exerce sua influência em formas mais abertas a interpretações divergentes; os indivíduos gozam de maior distinção; as minorias, os jovens, as mulheres adquirem maior destaque na conjuntura social; a participação no poder é garantida graças à exigência de consenso nas decisões. (De Masi, 1999)

## **1.2. A Transição da Sociedade Industrial para a Sociedade Pós-Industrial**

No momento em que se iniciou a difusão de novas tecnologias que diminuem a fadiga física do homem, permitem aumento da capacidade de memória, de cálculo e de inteligência, socorrem sua saúde física, ampliam seus conhecimentos, abrem novos horizontes para a biogenética, a agricultura, os transportes, e permitem – aqui e agora – transformar o tempo do trabalho dos empregados em tempo livre a

ser dedicado ao crescimento das pessoas e da coletividade. (De Masi, 1999)(Castells, 1999)

A crise do momento é a de não conseguir aplicar os modelos definidos pela sociedade industrial no tempo presente. Na realidade, a sensação de crise é uma crise de modelos interpretativos, é uma resistência às mudanças causada pelo fosso cultural, fazendo com que nossas atitudes e nossos comportamentos derivem de categorias sedimentadas no decorrer dos séculos rurais e industriais, densamente arraigadas em nossa individualidade e dificilmente substituíveis em curto prazo.

O autor afirma que em comparação com a transição da sociedade rural para a sociedade industrial (quando se instaurava uma relação dialética entre fábrica e o campo, circunscrito às áreas em processo de industrialização e aos operários de origem rural), na passagem da sociedade industrial para a pós-industrial passam a conviver de modo turbulento tanto os remanescentes da época rural quanto à presença industrial e as inovações pós-industriais. (Castells, 1999)

De fato, a passagem de uma fase para a outra não significa uma substituição radical da primeira pela segunda, significa apenas que um elemento se torna central em lugar do outro, o qual perde a própria hegemonia, mas não sua presença e influência. (De Masi, 1999)

Segundo De Masi o mais importante é a perda do caráter central de um setor e a redução até mesmo drástica dos que nele trabalham mesmo estando acompanhados pelo crescimento quantitativo e qualitativo de sua produção. Em 1960, os trabalhadores agrícolas dos Estados Unidos representavam 8% de toda a força de trabalho; hoje, eles não chegam a 3%. No meio tempo, a produção agrícola daquele país aumentou enormemente, a ponto de a primeira nação mundial em termos de produção e exportação de produtos agrícolas coincidir com a nação que tem a mais baixa porcentagem mundial de população economicamente ativa ocupada na agricultura. (De Masi, 1999)

Castells descreve que, se o mesmo ocorrer na indústria – e tudo indica que acontecerá – teremos uma maior diminuição do número de trabalhadores no setor secundário e, ao mesmo tempo, um aumento de bens industriais. Graças à tecnologia,

aumentarão os produtos e diminuirão os produtores, de modo que uma sociedade não mais industrial disporá dos produtos da indústria em uma quantidade muito maior do que ocorria na sociedade industrial. (Castells, 1999)

Segundo o autor não se deve, pois, concluir que a sociedade pós-industrial será mais rica e trará melhores níveis de qualidade de vida para todos em relação à sociedade industrial. Ao contrário, é provável que alguns países consigam dotar-se de modelos de vida e de suportes tecnológicos muito mais avançados do que outros, e que as diferenças entre grupos hegemônicos e massas subalternas se tornem mais acentuadas. (Castells, 1999)

### **1.3. O Predomínio do Modelo Pós-Industrial na Sociedade Atual**

Segundo o autor, o advento da sociedade industrial foi prognosticado muito antes que as indústrias e a produção industrial ascendessem a um papel central na história do ocidente. Durante muito tempo, os autores mais atentos tinham consciência de que a era rural estava chegando ao fim, mas não conseguiam compreender qual era o elemento que caracterizava a nova sociedade. Mais do que “industrial”, ela se apresentava como pós-rural, e a variedade de denominações adotadas por Ferguson, por Smith e pelos primeiros estudiosos, testemunha sua incerteza ao definir o que acontecia diante dos seus olhos. (De Masi, 1999)

Algo semelhante ocorre hoje: temos consciência de que a nova sociedade não mais se distingue pelo modo de produção industrial, mas ainda não conseguimos compreender que fator ou processo ocupará a posição determinante ocupada pela indústria por duzentos anos. (De Masi, 1999)

De acordo com De Masi na transição atual, inúmeros rótulos são atribuídos como: “Sociedade em impasse” (M. Crozier), “Idade do equilíbrio” (L. Mumford), “A sociedade Narcisista” (Ch. Lasch), “Sociedade Pós-Moderna” (J. F. Lyotard), “A Sociedade Pós-Capitalista” (R. Dahrendorf), “A Sociedade do Capitalismo Maduro” (C. Offe), “A Sociedade do Capitalismo Avançado” (K. Galbraith), “A Terceira Onda” (Toffler), “A Sociedade dos Serviços” (J. Gershuny e W. R. Rosengren), “A Era da Descontinuidade” (Drucker) entre mais de trezentos títulos existentes que relatam os estágios evolutivos da sociedade atual. (De Masi, 1999)

Para Castells, já é tradição em teorias do pós-industrialismo, situar a distinção entre pré-industrialismo, industrialismo e pós-industrialismo num eixo diferente daquele em que se opõem capitalismo e estatismo. Embora as sociedades possam ser caracterizadas ao longo de dois eixos, é essencial, para mantermos o entendimento da dinâmica social, manter a distância analítica e a inter-relação empírica entre os modos de produção (capitalismo, estatismo) e os de desenvolvimento (industrialismo, pós-industrialismo). (Castells, 1999)

A própria quantidade e a disparidade das denominações fornecem motivos suficientes para não aceitarmos nenhuma delas. No plano das reflexões não existe a certeza cientificamente necessária quanto ao elemento que distinguirá o sistema social que vai se esboçando; tampouco sabemos se existirá este fator hegemônico, assim como existiram – em épocas passadas – a caça, o pastoreio, a agricultura, o mercado, a indústria. Aliás, é provável que um dos novos traços distintivos do novo sistema social seja exatamente o fato de ser policêntrico, e de se basear em uma estrutura reticulada de processos e de elementos, nenhum dos quais, em si, poderia determinar a dinâmica do todo. (De Masi, 1999)

Por este motivo, e devido ao sucesso de que este termo já desfruta, adotamos neste trabalho a denominação de “sociedade pós-industrial”. (De Masi, 1999)

De Masi afirma que se deve evitar que a sociedade pós-industrial seja entendida de modo equivocado como algo totalmente posterior e fatalmente melhor do que a sociedade industrial. Para ele, o termo pós-industrial já está demasiado difundido para valer a pena contestá-lo; será melhor utilizá-lo com as devidas cautelas e especificando seu significado. (De Masi, 1999)

#### **1.4. Características da Sociedade Pós-Industrial**

Para Bell, a sociedade pós-industrial, continuação “em grande escala” da sociedade industrial, caracteriza-se sobretudo pelo predomínio numérico dos trabalhadores do setor terciário, a “nova classe de funcionários” que R. H. Tawney chamara de “brain workers”. (Bell, 1973)

Para analisar a sociedade podemos distinguir três de seus aspectos: a estrutura social, a organização política e a cultura. A estrutura social compreende economia, tecnologia e sistema ocupacional. A organização política regula a divisão do poder e garante a arbitragem dos conflitos individuais e de grupo. A cultura é o campo dos símbolos e dos significados. Ora, o conceito de sociedade pós-industrial diz respeito essencialmente às mudanças na estrutura social, às transformações que se produzem na vida econômica e na estrutura profissional, e por fim às novas relações que se estabelecem entre teoria e a prática experimental, entre a ciência e a tecnologia. (Bell, 1973)

Os cinco aspectos que a definem são:

- A passagem da produção de bens para a economia de serviços;
- A preeminência da classe dos profissionais e dos técnicos;
- O caráter central do saber teórico, gerador da inovação e das idéias diretivas nas quais a coletividade se inspira;
- A gestão do desenvolvimento técnico e o controle normativo da tecnologia;
- A criação de uma nova tecnologia intelectual. (De Masi, 1999)(Castells, 1999)

O predomínio do setor terciário transforma e supera todos os termos da sociedade industrial, que se caracterizava pela fábrica de grandes dimensões, pelo ritmo da máquina imprimindo à natureza do trabalho, pelas lutas operárias, expressões de um conflito de classe polarizado. Por isso Bell fixa em 1956 a data do nascimento da sociedade pós-industrial, ano em que, pela primeira vez nos Estados Unidos, os trabalhadores da área administrativa superaram em termos numéricos os da área de produção. (Bell, 1973)

Portanto, passamos da produção de bens, típica da sociedade industrial, para a produção de serviços, típica da sociedade pós-industrial. Ao lado do terciário tradicional temos o *quartenário* (sindicatos, bancos, seguradoras), e o *quinário*

(serviços de saúde, educação, pesquisa científica, lazer, administração pública). (De Masi, 1999)

O conhecimento e a “nova tecnologia intelectual” assumem um papel central na nova sociedade, enquanto no plano social emerge - segundo Bell - a necessidade de ultrapassar, mediante a meritocracia, o tipo de estrutura tradicional das democracias ocidentais, a igualdade de oportunidades, a angústia da família cristã, dos grupos de interesse, do egoísmo liberal, do materialismo marxista. (De Masi, 1999)

A Sociedade pós-industrial vigora uma divisão transnacional do trabalho e do poder; sabe-se que nos próprios sujeitos (em termos individuais ou coletivos) podem conviver papéis hegemônicos em uma determinada esfera e papéis subalternos em uma esfera diferente; sabe-se que, ao contrário do que Marx teorizou para a sociedade industrial, na sociedade pós-industrial não existe o sujeito antagônico privilegiado, tampouco existe um conflito preponderante a ponto de absorver todos os outros; sabe-se que alguns conflitos (por exemplo, o feminista, o ecológico, o antinuclear) não se referem aos indivíduos em termos do lugar por eles ocupados nas relações de produção, mas em termos de outros fatores como sexo, a atitude em relação à natureza, etc. (De Masi, 1999)

### **1.5. Pré-Industrial, Industrial, Pós-Industrial: Comparando Modelos**

No final do século XVIII e no início do século XX percebeu-se a transição da sociedade rural para a industrial, mas foi difícil identificar e fixar as características essenciais da nova realidade, também hoje percebemos que há uma nova grande mudança em andamento, o declínio da sociedade industrial e de seus modelos, o advento de uma sociedade que, não tendo ainda contornos e elementos constitutivos precisos, podemos definir mais facilmente como “pós-industrial”. (De Masi, 1999)

Já houve sinais premonitórios desta mutação e profetas geniais do século XIX, mas foi a partir da Segunda Guerra Mundial que seus traços essenciais foram se delineando.

De Masi mostra como estes traços consistem numa concentração dos trabalhadores do setor terciário, em relação aos trabalhadores na indústria e na agricultura; em um declínio dos modelos de vida associados à fábrica e à grande indústria; no surgimento de valores e culturas centrados no lazer; em um papel central do conhecimento teórico, do planejamento social, da pesquisa científica, da produção de idéias e da instrução; em um declínio da luta de classe polarizada, substituída por uma pluralidade de conflitos e movimentos, também devido à presença de novos sujeitos sociais; no predomínio dos atributos característicos narcisistas que suplantam ou integram os edipianos na estrutura das personalidades individuais. (De Masi, 1999)

Castells, De Masi e outros autores mostram que a sociedade pós-industrial valorizará novamente o núcleo familiar como célula de convivência civil, reunirá na mesma pessoa o papel do produtor e do consumidor, desestruturará o tempo e o espaço permitindo, mediante a telemática, a conexão de subsistemas cada vez mais descentralizados, desmassificará a cultura recuperando o valor do indivíduo.

Segundo eles, o que contribui para uma visão otimista da sociedade pós-industrial é a idéia de que, no futuro, será atribuída uma importância maior à melhoria qualitativa do que ao crescimento quantitativo; o trabalho perderá a brutalidade da fadiga física, será reduzido, acabará se confundindo com o lazer; o nível de escolaridade e do saber difundido entre os cidadãos se elevará cada vez mais; o aperfeiçoamento das técnicas de previsão e de programação reduzirá a ansiedade em relação ao futuro; a miniaturização dos instrumentos técnicos e das organizações sociais colocará as pessoas à vontade diante do progresso, cada vez mais administrável e fruível; sobretudo, aumentarão as possibilidades de escolha no que se refere ao trabalho, aos objetos, ao divertimento, às fontes de informação.

O modelo predominante na sociedade pós-industrial é a das “organizações em aprendizagem” (*learning organizations*) objeto de nosso estudo (Fleury e Fleury, 1997)(Motta e Vasconcelos, 2002). Apresentaremos a seguir as principais características das organizações em aprendizagem, objeto de nosso estudo, bem como as características da implementação deste modelo no contexto brasileiro.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. Organização em Aprendizagem Enquanto Tipo Ideal do Modelo Pós-Industrial**

#### **2.1. Aprendizagem e Modelo Pós-Industrial**

Peter Senge, na década de 80 elaborou o conceito de organizações em aprendizagem como resultantes do desenvolvimento tecnológico e social. Na verdade, as organizações em aprendizagem são um aperfeiçoamento do tipo ideal orgânico, desenvolvido também a partir de estudos sociotécnicos clássicos em oposição ao modelo mecânico. (Senge, 1990)

Esse tipo de organização seria adaptado a uma era do conhecimento, em que a capacidade de interpretar rapidamente as informações complexas, dar sentido a elas e agir passam a ser fonte de criação de valor. Assim sendo, na sociedade industrial, as empresas teriam então um interesse real, de ordem econômica, no desenvolvimento da capacidade cognitiva dos seus integrantes. Estes devem ter autonomia de ação, o que implica uma maior liberdade individual, contrariando a chamada “superconformidade estrutural” descrita por Merton. Ou seja, o indivíduo tem o “dever de discordar” e questionar as implicações básicas do sistema. A autonomia é assim definida como a capacidade individual de lidar com as informações complexas, dar um sentido a elas, formular um pensamento pessoal e defendê-lo. (Motta e Vasconcelos, 2002)

#### **2.2. O Modelo Pós-Industrial (Informacional) e o Homem que Aprende.**

No modelo informacional, o homem econômico do modelo industrial é substituído pelo homem que aprende. O destino do ser humano é evoluir e buscar a autonomia de pensamento. O ser humano autônomo é reconhecido como um ser capaz de analisar as informações, dar sentido a elas e encontrar soluções, aprendendo empiricamente e sendo capaz de organizar os seus próprios pensamentos. Para Mota e Vasconcelos, esse modelo se baseia num indivíduo menos vinculado e dependente da comunidade organizacional e mais voltado para si e para as possibilidades de desenvolvimento. O indivíduo que interage com outros, construindo a sociedade onde vive passa a ser responsável por sua carreira, seu aprendizado e suas realizações. Defende-se o valor da comunidade, mas com grupo de indivíduos que



compartilham temporariamente interesses profissionais comuns e se organizam em torno de objetivos comuns. Num mundo em contínua mudança as relações são transitórias e o indivíduo deve agir buscando novas oportunidades de aprendizado e desenvolvimento. A organização age da mesma maneira estando sempre sujeita a mudanças, tem um caráter contingente e depende da situação. Enquanto permanece na organização, no entanto, o indivíduo deve integrar-se a ela e basear a sua ação em uma ética profissional que inclui esforçar-se para contribuir para o aperfeiçoamento do sistema e para o atingimento de metas e objetivos. (Motta e Vasconcelos, 2002)

Esse modelo solicita ao indivíduo que ele lide com alguns paradoxos e contradições importantes: ao mesmo tempo o indivíduo deve integrar-se ao sistema organizacional e trabalhar em equipe visando o atendimento de certas metas e objetivos, deve manter-se atento ao próprio desenvolvimento e aprendizagem e a manutenção de uma rede de contatos, a fim de garantir sua empregabilidade. O indivíduo deve estar pronto para integrar temporariamente ao sistema e contribuir efetivamente para o desenvolvimento do mesmo, mas deve também estar pronto para se desligar de um sistema e ligar a um novo sistema. Lidar com múltiplos elementos da realidade, com a incerteza e com paradoxos como “integração/compromisso X transitoriedade/mudança” passa a ser um desafio nesse contexto. O homem que aprende deve aceitar esses desafios, aprender e evoluir com os mesmos, uma vez que a sua própria identidade é um elemento em construção. A organização não passa mais a ser responsável pelo bem-estar e proteção do indivíduo. Substitui-se a ética “paternalista” na qual a organização oferecia proteção, segurança, benefícios em troca de obediência e lealdade restrita por uma ética “profissional” na qual o indivíduo é o único responsável por sua carreira e seu desenvolvimento, devendo saber lidar com a insegurança e as incertezas típicas desse novo contexto social. (Lewis, 2000)

Desta forma as organizações em aprendizagem são consideradas por muitos autores como o tipo ideal do modelo pós-industrial.

Apresentaremos a seguir as características básicas das organizações em aprendizagem.

### 2.3. As Organizações em Aprendizagem e a Metáfora do Cérebro

Morgan levanta uma questão ao analisar os comentários de Taylor. Será possível planejar organizações de tal forma que tenham capacidade de ser tão flexíveis, resistentes e engenhosas como o funcionamento do cérebro? O pensamento atual concebe a organização como um relacionamento entre partes especializadas ligadas por linhas de comunicação, comando e controle. Vários modelos propõem mudanças ao modelo mecanicista, como é o caso da estrutura matricial e do modelo orgânico, mas somente é possível conseguir isto através de novos meios de efetuar a ligação entre as partes organizacionais. A organização matricial atinge este objetivo através da dupla contribuição dos padrões de autoridade e a forma orgânica atinge o objetivo conferindo aos diferentes elementos organizacionais, graus de liberdade dentro dos quais possam encontrar o seu próprio modo de integração. (Morgan, 1996)

Para o autor, a imagem criada de que o cérebro é um sistema de processamento de informação, como uma sofisticada biblioteca ou banco de memória para armazenagem de dados, como um sistema complexo de reações químicas que transmitam mensagens e disparam ações; como uma misteriosa “caixa preta” que liga estímulos a comportamento. O cérebro apresenta-se como uma metáfora apropriada para a organização, principalmente se o objetivo for o de melhorar a capacidade de inteligência organizacional. (Morgan, 1996)

O principal problema da metáfora do cérebro, comenta Morgan, está em como implementá-lo. Recentemente, graças à ciência *do laser*, podemos compará-lo a um sistema holográfico. A holografia foi inventada em 1948 por Dennis Gabor, usa uma câmera de lentes para registrar informação de maneira a armazenar o todo em todas as partes. Raios de luz entrecruzados criam um disco fotográfico, conhecido como holograma, que pode, então ser iluminado para recriar a informação original. Um dos aspectos interessantes do holograma é que, se ele se quebrar, qualquer das partes separadas pode ser usada para reconstruir a imagem total. Qualquer elemento está arquivado em tudo o mais. (Morgan, 1996)

A holografia apresenta uma forma mais palpável de que é possível criar processos nos quais o todo pode ser contido em todas as partes, de tal forma que cada uma e todas as partes representam o todo.

Para Morgan, a evolução das organizações em sistemas de informação é então capaz de transformá-las estrutural e espacialmente. A questão realmente importante levantada pela metáfora do cérebro, todavia, é se as organizações também se tornarão mais inteligentes. Morgan questiona, a organização baseada em informação é necessariamente caracterizada pela racionalidade restrita, encontrada nas burocracias? Ou ela pode transcender essa restrição? Tudo dependerá do tipo de habilidades de aprendizagem construídas dentro das organizações assim produzidas. (Morgan, 1996)

#### **2.4. Podem as Organizações Aprender e Aprender a Aprender?**

Para Morgan, muitas questões importantes são levantadas sobre as organizações modernas. São as nossas organizações capazes de aprender em uma situação habitual? Será essa aprendizagem em circuito simples ou em circuito duplo? Quais são as principais barreiras à aprendizagem? São elas intrínsecas à natureza das organizações humanas ou podem ser sobrepujadas? (Morgan, 1996)

Morgan diz que, a aprendizagem em circuito simples apoia-se numa habilidade de detectar e corrigir o erro com relação a um dado conjunto de normas operacionais, por exemplo: muitas organizações tornaram-se altamente especializadas na aprendizagem de circuito simples, desenvolvendo técnicas de perscrutar o ambiente, de colocar objetivos e de mapear o desempenho geral do sistema em relação a esses objetivos. Geralmente, essa habilidade é transformada em sistemas de informação (A informatização proliferou inúmeros sistemas computadorizados com aprendizado de circuito simples) planejados para manter a organização, com é o caso da área de orçamentos das organizações, onde, freqüentemente mantêm uma aprendizagem de circuito único pela monitoração das despesas, vendas, lucros e outros indicativos de desempenho para assegurar que as atividades organizacionais estejam dentro dos limites pré-estabelecidos no orçamento da empresa. (Morgan, 1996)

Para Morgan, a aprendizagem de circuito duplo depende de ser capaz de “olhar-se duplamente” a situação, questionando a relevância das normas de funcionamento. A habilidade de atingir proficiência em termos de uma aprendizagem de circuito duplo usualmente se comprova mais imprevista. Enquanto algumas organizações têm sido bem-sucedidas institucionalizando sistemas que revêem e desafiam normas básicas, políticas e procedimentos operacionais em relação a mudanças que ocorrem em seus ambientes - por exemplo, encorajando o debate contínuo e a inovação -, mas muitas falham em fazer isso. Esse fracasso é especialmente verdade nas organizações burocráticas, uma vez que os seus princípios organizacionais fundamentais habitualmente operam de maneira que realmente obstrui o processo de aprendizagem. Três dessas obstruções merecem especial atenção, sendo problemas encontradas freqüentemente nas organizações não burocráticas. (Morgan, 1996)

A primeira maior barreira, a organização impõem estruturas fragmentadas de pensamento aos seus membros, mas não os encorajam a pensar por si próprios. Os objetivos organizacionais, metas, estruturas e papéis criam padrões claramente definidos de atenção e responsabilidade, fragmentando o interesse num conhecimento daquilo que a organização está fazendo. Quando as divisões verticais e horizontais dentro da organização são particularmente poderosas, a informação e os conhecimentos raramente fluem de maneira livre e, assim, esses diferentes setores da organização em geral funcionam a partir de imagens diferentes da situação global, sem saber como a esta se adaptam e sem se preocupar em perseguir objetivos setoriais como se fossem fins em si mesmo. A existência de tais divisões tende a enfatizar as distinções entre diferentes elementos da organização e a fomentar o desenvolvimento de sistemas políticos que colocam ainda maiores barreiras na forma da aprendizagem. É importante salientar que sistemas de aprendizado de circuito simples altamente sofisticados podem realmente servir para manter a organização em curso errado, uma vez que as pessoas sejam incapazes ou não estejam preparadas para desafiar os aspectos subjacentes. A existência de sistemas de aprendizagem de circuito único, especialmente quando usados como controles sobre os empregados, pode assim evitar a ocorrência de aprendizado de circuito duplo. (Morgan, 1996)

A segunda maior barreira à aprendizagem de circuito duplo está muitas vezes associada com o princípio da responsabilidade burocrática. À medida que os empregados são mantidos como responsáveis pelos seus desempenhos dentro de um sistema que recompensa o sucesso e pune as falhas, têm um incentivo para se engajarem em várias formas de fraudes para proteger a si mesmos. Dessa forma, os empregados habitualmente tendem a encontrar formas de obscurecer assuntos e problemas que os colocarão sob luzes obscuras. Encontram maneiras de desviar a atenção e acobertar, assim como se envolvem em formas de impressionar a administração, procurando fazer as situações pelas quais são responsáveis parecerem melhores do que realmente são. Além disso, existe quase sempre a tentação de dizer aos superiores exatamente aquilo que alguém pensa que eles gostariam de ouvir. (Morgan, 1996)

Uma terceira grande barreira ao aprendizado de duplo circuito nasce do fato de que existe frequentemente uma defasagem entre aquilo que as pessoas dizem e aquilo que fazem. Chris Argyris de Havard e Donald Schon do MIT se referiram a isso como uma defasagem entre a “teoria adotada” e “teoria utilizada”. Muitos gerentes e empregados tentam abordar os problemas de forma retórica ou com racionalizações que transmitem a impressão que sabem aquilo que estão fazendo. Isso pode não ser somente para impressionar os outros, mas também para convencê-los de que tudo vai bem e que possuem a habilidade de cuidar do problema. Eles também, normalmente, se engajam em comportamentos de disfarce, consciente ou inconscientemente, quando vêem surgir ameaças a um modelo básico de prática que leva o indivíduo a desviar a culpa para outro lugar e a prender-se àquela prática, intensificando-a em lugar de questionar a sua natureza e seus efeitos (Argyris e Schon, 1978). A aprendizagem de circuito duplo requer que se ligue a teoria à prática, de maneira que torne possível desafiar os valores e as normas embutidas nas teorias utilizadas, assim como aquelas que são adotadas. (Morgan, 1996)

Morgan mostra com estes exemplos e de como as organizações costumeiramente inibem a aprendizagem de circuito duplo, mas ao mesmo tempo, estes problemas podem ser utilizados como forma facilitar a adoção de uma nova filosofia de administração possibilitando assim enraizar o processo de organização

através de investigação aberta. Para Morgan, o processo de aprender a aprender é contingente a habilidade de permanecer aberto às mudanças que estão ocorrendo no ambiente e a habilidade de desafiar hipóteses operacionais de maneira mais fundamental.

Segundo Morgan, quatro diretrizes resumem o enfoque organizacional orientado para a aprendizagem:

- Primeiro, encorajar e valorizar uma abertura e flexibilidade que aceita erros e incertezas como um aspecto inevitável da vida em ambientes complexos e mutáveis;
- Segundo, encorajar um enfoque de análise e solução de problemas complexos que reconheça a importância de exploração de diferentes pontos de vista;
- Terceiro, evitar imposição de estruturas de ação em ambientes organizados. É importante vislumbrar meios em que a inteligência e a direção podem emergir do processo organizacional corrente. O efeito desse enfoque estratégico é definir um espaço emergente de possíveis ações que satisfaçam aos limites críticos;
- E o quarto, visa facilitar o desenvolvimento do aprender a aprender relacionando com a necessidade de fazer intervenções que criam estruturas e processos organizacionais que ajudem a implementar os princípios. (Morgan, 1996)

Morgan afirma que apesar da metáfora do Cérebro apresentar muitos pontos fortes, é necessário apontar duas fraquezas. Primeiro, existe um perigo de não se levarem em conta importantes conflitos entre os requisitos da aprendizagem e auto-organização por um lado, e das realidades de poder e controle por outro, qualquer movimento para fora da burocracia na orientação da auto-organização tem maiores implicações para a distribuição de poder e controle dentro de uma organização, uma vez que o aumento da autonomia devotada à auto-organização mina a habilidade daqueles com maior poder de manter firme o controle sobre as atividades rotineiras e

os desenvolvimentos. Além disso, o processo de aprendizagem requer um grau de abertura e autocrítica que é estranho às maneiras tradicionais de administração. Os princípios do requisito da variedade e da mínima especificação crítica correm contra a inclinação dos gerentes que enfatizam o mistério, a exclusão e a necessidade de manter rédeas curtas sobre as operações. Tais atitudes e práticas significam a presença de importantes forças contraprodutivas que podem impedir muitas formas de aprendizagem organizacional e de auto-organização de se tornarem realidade. (Morgan, 1996)

Segundo é o fato de que, qualquer movimento no sentido da auto-organização deva ser acompanhado por importantes mudanças de atitudes e valores, as realidades do poder podem ser reforçadas pela inércia que vem das suposições e crenças existentes. Aprendizagem e auto-organização geralmente pedem reenquadramento de atitudes, enfatizando a importância da atividade sobre a passividade, da autonomia sobre a dependência, da flexibilidade sobre a rigidez, da colaboração sobre a competição, da abertura sobre o fechamento, da prática democrática sobre a crença autoritária. Para muitas organizações isso pode solicitar uma “mudança de personalidade” que só pode ser alcançada durante considerável período de tempo. (Morgan, 1996)

A mudança na cultura e nos valores da organização é uma etapa necessária para a sua transformação em organização em aprendizagem. Trataremos disso a seguir.

## **2.5. Aprendizagem e Cultura nas Organizações**

O processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a criação de modelos cognitivos, que ajudem a compreender toda a situação em si mesmas e a sua volta, como também na definição de novos hábitos comportamentais que comprovam a validade do aprendido. (Fleury e Fleury, 1997)

Os sistemas cognitivos e a memória das organizações permitem desenvolver rotinas padronizadas que explicam como as ações devem ser executadas mediante a ocorrência de problemas. Estas rotinas são incorporadas, explícita ou implicitamente, na memória das organizações. Para alguns pesquisadores, a mudança

comportamental não constitui o único indicador de que a aprendizagem aconteceu, mas existe a possibilidade de este conhecimento poder ser recuperado pelos membros das organizações, sempre que necessário. (Drummond, 1994)

Segundo Garvin, as organizações que aprendem, são as que conseguem criar, adquirir e transferir conhecimentos, e principalmente em refletir sobre os novos conhecimentos adquiridos. O conceito é simples, o difícil é operacionalizá-lo. Infelizmente, a maioria das instituições em nossa sociedade está mais orientada ao controle do que o aprendizado, recompensando o desempenho das pessoas em função da obediência as regras da empresa, mas sem olhar para o aprendizado que foi realizado. (Garvin, 1993)

A organização que aprende, enfatiza a sua capacidade de adaptação às mudanças do dia-a-dia. Para Senge, o processo de adaptação é apenas o primeiro passo para que a empresa possa se considerar em aprendizagem. O desejo de aprender é ser criativo e produtivo. (Senge, 1990)

Senge identifica alguns fundamentos que a organização deve possuir para se considerar em aprendizagem:

- O autoconhecimento como forma de aprender a aprofundar os próprios objetivos;
- Generalizações e imagens que influenciem no modo como as pessoas vêem a realidade;
- A aprendizagem deve ser espontânea para que as visões possam ser compartilhadas;
- Os grupos devem possuir habilidades acima das individuais. O início da aprendizagem do grupo começa com o diálogo, na apresentação de idéias e na participação de uma lógica comum;
- O pensamento deve ser sistêmico, composto de conhecimentos e instrumentos, visando à melhoria no processo de aprendizagem e apontando novos aperfeiçoamentos.



Senge aponta inicialmente para o indivíduo, em seu processo de autoconhecimento, na compreensão de seus objetivos e projetos; na seqüência o foco desloca para o grupo em que o indivíduo está inserido e finalmente, através do raciocínio sistêmico, a organização. (Senge, 1990)

O pensamento sistêmico constitui a integração dos demais modelos, apresentando um conjunto teórico/prático que procurará evitar os modismos que são desenhados para provocarem mudanças nas organizações. (Senge, 1990)

Daniel Kim procura desenvolver uma complementação das idéias de Senge, mas com um enfoque mais voltado para o aprendizado coletivo, traçando uma separação do processo de aprendizagem em operacional e conceitual. (Kim, 1993)

- A aprendizagem operacional ocorre no desenvolvimento de habilidades físicas com o objetivo de ação. Esta constitui um processo cumulativo e envolve a elaboração de procedimentos rotinizados. São os conhecimentos implícitos do indivíduo.
- A aprendizagem conceitual, deriva do desenvolvimento da capacidade de articular conhecimentos a partir da experiência. É contestadora, procura conceber novos quadros referenciais, este processo refere-se à aquisição de conhecimentos e habilidades.

Garvin mostra que da mesma forma que no processo de aprendizagem individual, as crenças, os valores da pessoa necessitam ser levados em consideração no processo de aprendizado organizacional, sendo assim, ele propõe cinco caminhos pelos quais a aprendizagem organizacional pode ser atingida:

- Resolução sistemática de problemas está apoiada na solução de problemas, os diagnósticos feitos com métodos científicos, uso de dados para a tomada de decisões e uso ferramental estatístico para agrupar e facilitar o entendimento.
- Experimentação, nesta atividade procura-se sistematizar e testar os novos conhecimentos, utilizando método científico. Diferentemente

da resolução de problemas, a experimentação usualmente é motivada por oportunidades do que propriedade de uns poucos.

- Experiências passadas: deve-se rever os sucessos e fracassos obtidos efetuando avaliação sistemática.
- Circulação de conhecimento, permitir que toda a organização possa obter as informações já registradas e abrindo espaço para novas idéias, sendo estas de maior impacto quando compartilhadas coletivamente.
- Experiências realizadas por outros, ver o mundo à volta avaliando a sua aplicabilidade é um grande passo para o aprendizado. (Garvin, 1993)

## **2.6. A aprendizagem Individual e a Aprendizagem Organizacional**

O processo de aprendizagem, na cultura, acontece tanto no momento da criação, como no momento de transmissão de valores aos novos membros. Schein propõe cinco pontos que dizem respeito aos valores básicos sobre as quais tecem as práticas sociais:

- A relação da organização com o ambiente;
- A natureza da realidade e da verdade;
- A natureza humana;
- A natureza do trabalho; e,
- As relações humanas.

Nestes processos se tece a história da organização, as formas de organizar e o significado atribuído ao trabalho, às relações de poder, às relações com o ambiente. Compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais é fundamental para a discussão de como acontece o processo de aprendizagem, na organização, e também, diz respeito à permanência, estabilidade do grupo ao constituir a organização. (Fleury e Fleury, 1997)

Ou seja, assim que certos padrões culturais são definidos, ocasionados pelo processo de aprendizagem do grupo no enfrentamento de problemas de interação, seja ela interna ou externa, estes são incorporados de maneira inconsciente da vida organizacional e os membros da organização passam a pensar e sentir como se fosse a única melhor maneira de resolver os problemas. (Fleury e Fleury, 1997)

Para Schein, os padrões culturais dominantes em uma organização podem dificultar os processos de aprendizagem. O processo de aprendizagem acontece através da aquisição de conhecimentos e informações, o que constitui um processo lento e gradativo. (Schein, 1993)

Quando os problemas não podem ser resolvidos pelos meios convencionais, pode gerar frustrações nas pessoas. Se os mesmos não resolverem estudar novos caminhos para a busca da solução, esta situação será percebida como algo que deve ser evitado. Às vezes é preciso esquecer e começar uma nova aprendizagem, o que é geralmente muito difícil devido a enorme resistência à mudança. (Schein, 1993)

Segundo Gagliardi, as mudanças nos padrões culturais podem acontecer de três maneiras:

- A mudança revolucionária que possui valores culturais antagônicos aos atuais;
- A mudança gradual, que complementa os valores atuais; e,
- A mudança aparente, quando a organização realiza alterações superficiais, com o intuito de preservar a cultura existente.

Observando os três tipos de mudanças implementadas por uma organização, a que parece ser mais adequada é a mudança gradual, que parece permitir que exista uma cultura de aprendizado. (Gagliardi, 1986)

No processo de mudança revolucionária a busca é pela estabilidade através de novos valores, redefinição de práticas e novos membros (costumeiramente existe um grande abandono por parte dos integrantes, podendo ser voluntário ou involuntário). O trauma geralmente é enorme. O processo gradual procura incorporar

os novos valores juntamente com os atuais, procurando gerar menos ansiedade e se predispondo a procurar novas alternativas, e incorporar uma dinâmica da aprendizagem organizacional. (Gagliardi, 1986)

Um ponto que permanece aberto e que constitui um dos principais desafios às empresas brasileiras é como passar por um processo de mudança revolucionária, superar os traumas e propor-se a viver em contínuo processo de mudança. (Fleury e Fleury, 1997)

A geração da dinâmica da aprendizagem depende de como a organização realizará o seu processo de inovação, partilhando a aprendizagem, explicitando seus objetivos, permitindo a criação da competência interdisciplinar e desenvolvendo uma visão sistêmica e dinâmica do fenômeno organizacional. (Fleury e Fleury, 1997)

O desafio é que esta dinâmica da aprendizagem precisa estar fundamentada sobre valores básicos, que dêem consistência às práticas organizacionais. Ou seja, há necessidade de que os valores básicos sejam consistentes com esta dinâmica de aprendizagem e inovação permanentes. (Fleury e Fleury, 1997)

## **2.7. Manutenção da Cultura da Aprendizagem**

Schein apresenta algumas idéias com pressupostos básicos para a manutenção de uma cultura organizacional:

- Uma organização em processo contínuo de aprendizagem deve acreditar que o ambiente em que ela atua é de certa forma administrável;
- O ser humano deve ter postura proativa, ou seja, não deve ter atitudes de passividade, deve-se envolver na resolução de problemas e conseqüentemente estará num movimento de aprendizagem;
- A busca das soluções dos problemas não deve residir numa única fonte;
- O ser humano deve estar apto ao autodesenvolvimento;

- As relações humanas dentro das organizações devem estar direcionadas para a participação entre os grupos, evitando o individualismo e o autoritarismo;
- A organização deve ater-se no futuro, avaliando as consequências sistêmicas de diferentes cursos de ação;
- A comunicação deve ser intensa e confiável;
- Assumir a diversidade é essencial para uma organização inovativa, que interage com o ambiente turbulento. A diversidade dará origem, inevitavelmente, a subculturas na organização, mas, estas subculturas devem estar conectadas e que se respeitem mutuamente.
- Deve estar orientada para a tarefa e as relações interpessoais;
- O pensamento sistêmico deve ser o instrumento para a aprendizagem;

Schein finaliza sua análise, observando que talvez estes não sejam os únicos ou mais importantes traços para o desenvolvimento de uma cultura organizacional de aprendizagem. (Schein, 1993)

À medida que o mundo se torna mais complexo e interdependente, a capacidade de pensar sistemicamente, de analisar os campos de força e seus efeitos causais, abandonando assim a lógica causal simples, em favor de modelos mentais mais complexos, torna-se um fator crítico para a aprendizagem. Esta capacidade tem que ser desenvolvida não apenas pelo líder, mas também por todas as pessoas que participam da organização. (Fleury e Fleury, 1997)

## **2.8. As Principais Características das Organizações em Aprendizagem**

A aprendizagem ocorre quando se consegue implementar um circuito duplo de aprendizagem, dentro da organização, através de um círculo virtuoso no qual novas informações são utilizadas para desafiar idéias e conceitos já aceitos e bem-estabelecidos. (Motta e Vasconcelos, 2002)

Brown e Starkey mostram que uma vez que se pretende implantar uma dinâmica de aprendizagem na organização, deve-se adotar o conceito de que as identidades dos indivíduos e das organizações são estruturas que se desenvolvem e evoluem. (Brown e Starkey, 2000)

Motta e Vasconcelos afirmam que as organizações em aprendizagem devem obedecer algumas condições:

- Promover a análise crítica de seus procedimentos e de seus pressupostos de base;
- Promover a comunicação horizontal entre grupos de atores organizacionais e departamentos; implantar transparência nos procedimentos, garantindo acesso às informações;
- Atribuir um sentido comum à ação. A fim de promover a aprendizagem, os executivos e a alta gerência devem tomar a iniciativa de romper com os modelos mentais (conceitos, pressupostos e valores) predominantes, reconstruindo, com os atores organizacionais e grupo de indivíduos uma visão compartilhada de qual deve ser a nova identidade organizacional, ou seja, o que a organização deve ser e se tornar em um futuro próximo;
- Identificar e lidar com a resistência organizacional e com bloqueios afetivos gerados pelos mecanismos de defesa e pelas contradições que envolvem a mudança, dentro de um modelo psicodinâmico de intervenção;
- Integrar os atores sociais na nova estrutura organizacional e criar condições para que eles evoluam e desenvolvam novas habilidades a partir de seus conhecimentos anteriores, adaptando-se.

Motta e Vasconcelos argumentam ainda que os indivíduos podem adotar uma atitude favorável à mudança, não dramatizando e visualizando as novas situações como possibilidade de desenvolvimento pessoal e organizacional. Essa característica, a institucionalização do valor mudança como elemento sempre

presente, fonte contínua de conhecimento, aprendizado e evolução, mostra uma etapa fundamental na consolidação da aprendizagem.

## 2.9. Tecnologia e Aprendizagem

Shoshana Zuboff descreve o fato de que, por sua própria natureza, a tecnologia da informação é caracterizada por duas nuances: a função que automatiza e a que informatiza os processos organizacionais.

A tecnologia pode ser utilizada para automatizar operações. O objetivo é substituir o esforço e a qualificação humana por uma tecnologia que permita que os mesmos processos sejam executados a um custo inferior, mas com continuidade e controle. A robotização de fábricas, substituindo a mão-de-obra humana com mais eficiência é um exemplo dessa função da tecnologia. (Zuboff, 1994)

A tecnologia tem um outro ponto, a informatização. Este ponto tem por objetivo ir além da automação por si só, gera-se e incorpora-se uma informação nova que aperfeiçoa o próprio sistema. Um sistema que compara novas informações e às aperfeiçoa. Um sistema que compara informações em diversos bancos de dados gerando uma nova informação para o funcionário de um dado setor; um sistema que divulga para diferentes setores de uma organização para as diferentes práticas empresariais. Esses sistemas geram informações novas, que permitem o questionamento dos métodos atuais e da reconfiguração do trabalho. (Zuboff, 1994)

Zuboff, também relaciona os pontos de automatização e informatização com o sistema social mais amplo da sociedade. A função de automatização está relacionada ao modelo industrial de produção e permite a melhoria contínua dos processos e o atingimento de uma maior eficiência nos procedimentos já conhecidos e esquematizados. Trata-se da aprendizagem *Single Loop Learning* ou circuito simples, da qual falamos acima. Não se questionam os pressupostos básicos do sistema, a tecnologia não é remodelada ou redesenhada. Os sistemas ainda não atingiram sua maturidade tecnológica ou gerencial e vão sendo mantidos e aprimorados pouco a pouco, até uma etapa em que devem ser redesenhados a fim de que gerem inovação e atinjam outros níveis de produtividade. (Zuboff, 1994)

Já a função da informatização, está vinculada ao modelo informacional de produção ou á característica da sociedade pós-industrial. Castells analisou o surgimento de uma nova estrutura social, associado à informatização, fruto da reestruturação do modo capitalista de produção. Manuel Castells foca a sua análise no aumento da circulação de bens e capitais, iniciados na década de 80, onde se transformou graças ao modo informacional de desenvolvimento. (Motta e Vasconcelos, 2002)

As novas tecnologias como internet, intranet, fax, novos modelos de telefonia digital, entre outros permitiria o contato entre os diferentes mercados, entre os diversos países instantaneamente, em tempo real, garantindo o acesso a informações e o trabalho a distância. Dessa forma, no atual sistema econômico, o Capitalismo Informacional, o processamento da informação seria continuamente concentrado na melhoria da tecnologia empregada e utilizando-a como fonte de produtividade, visto que as novas tecnologias conseguem processar as informações melhor e mais rapidamente, possibilitando uma maior produtividade. Assim, a função de informatização da tecnologia permite a comparação de diferentes sistemas e a geração de informação nova, útil para o indivíduo que trabalha na interface com a máquina, que pode aumentar o conhecimento sobre a natureza do próprio trabalho, questionando seus métodos e reconfigurando-os se necessário. Esse sistema permite a aprendizagem *Double Loop Learning*. (Motta e Vasconcelos, 2002)

Para Zuboff, essas duas funções da tecnologia podem levar a caminhos divergentes. Uma estratégia que enfatiza a automação concentra-se na máquina inteligente, em volta da qual os recursos humanos trabalham de forma automatizada, executando trabalhos repetitivos e limitando a aprendizagem de circuito simples. (Zuboff, 1994)

A teoria sociotécnica mostra que, embora redefina o horizonte de possibilidades, a tecnologia não pode determinar quais as escolhas são feitas pelos indivíduos e com que intenções. É o ser humano que atribui sentido à ferramenta, de acordo com os seus padrões cognitivos, seus objetivos pessoais e com os elementos de sua identidade social. O tipo de sistema ou tecnologia não define por si só a



criação de uma organização “industrial” ou “informacional ou pós-industrial”. (Motta e Vasconcelos, 2002)

Após apresentarmos no Capítulo 1 a transição entre o modelo industrial para o pós-industrial como características do atual contexto sócio-econômico das organizações atuais e após descrevermos o modelo das organizações em aprendizagem em detalhe no Capítulo 2, apresentaremos no capítulo 3 as dificuldades de implementação deste modelo no contexto brasileiro.

## **CAPÍTULO 3**

### **3. Aprendizagem e Inovação no Contexto Brasileiro**

#### **3.1. A Implantação do Parque Industrial Brasileiro**

Ao longo do século XX o Brasil construiu o seu parque industrial com empresas privadas nacionais, multinacionais e estatais. Esta composição resultou de demandas específicas do processo de desenvolvimento econômico, e teve no domínio da tecnologia um dos fatores-chaves para justificá-la. O desenvolvimento do parque industrial brasileiro divide-se em cinco partes principais: antes da segunda grande guerra, o período da segunda guerra mundial, o governo Juscelino Kubitschek, a ditadura militar, a transição da ditadura para a democracia e os tempos atuais. (Fleury e Fleury, 1997)

No início, antes da segunda guerra, o Brasil possuía apenas empresas tradicionais como: têxtil, calçados, alimentos. O desenvolvimento destas indústrias deu-se em favor de substituir as importações. O período da Segunda Guerra significou para o Brasil a necessidade e a oportunidade de criação de certa capacidade local para a produção de bens essenciais, em função da interrupção do fornecimento pelos países mais avançados. Isto foi observado com grande nitidez na área de máquinas e equipamentos. É nesta ocasião, por exemplo, que surgem as empresas produtoras de implementos agrícolas e as empresas produtoras de máquinas-ferramentas. (Fleury e Fleury, 1997)

Como parte do esforço de criação de um parque produtivo nacional, as políticas de compra de equipamentos aplicadas por esses empreendimentos procuraram privilegiar o desenvolvimento de fornecedores locais. Estes fornecedores, que incluem empresas como Confab, Jaraguá, Dedini, Piratininga, entre outras, passaram a criar capacitação local para a produção de bens de capital a partir de licenciamentos obtidos a empresas estrangeiras. (Fleury e Fleury, 1997)

Já no governo de Juscelino Kubitschek, o país embarcou num plano de industrialização acelerada, a proposta “50 anos em 5”. O Brasil partiu para a produção local de bens de consumo durável em larga escala. A tática foi incentivar a implantação de subsidiárias de empresas multinacionais, simbolizadas pelas grandes

montadoras automobilísticas. As subsidiárias, esperava-se, aportariam seus conhecimentos gerenciais e tecnológicos beneficiando todo o parque industrial brasileiro. (Fleury e Fleury, 1997)

As empresas multinacionais, que aqui se instalaram, passaram a produzir produtos projetados em suas matrizes em fábricas também similares àquelas encontradas nos países de origem. Os processos de produção foram adaptados para as condições locais em termo de equipamentos, mão-de-obra e materiais. (Fleury e Fleury, 1997)

No governo da ditadura militar, no início dos anos 70, uma nova versão da tática do “carro-chefe” foi desenvolvida com a instalação da indústria aeronáutica, através de investimento estatal, com interesses militares. Um dos objetivos desse projeto era induzir o desenvolvimento de uma indústria local capacitada em mecânica de precisão. (Fleury e Fleury, 1997)

No campo dos insumos básicos, o esforço de instalação de uma infraestrutura nacional teve prosseguimento com a implantação dos pólos petroquímicos integrados. A idéia era utilizar os derivados de petróleo, em processos em cascata para obtenção de produtos de alto valor. O primeiro pólo era relativamente pequeno e foi localizado em São Paulo, próximo da refinaria de Cubatão. O segundo instalado em Camaçari, próximo a Salvador, e o terceiro próximo a Porto Alegre. O modelo adotado foi denominado tripartite, à medida que capitais privados e estatais se juntavam a empresas estrangeiras, as quais eram, geralmente, as fornecedoras da tecnologia. Apenas no caso das empresas estatais, já houve alguma preocupação com a questão tecnológica, à medida que as concorrências exigiam que o parceiro estrangeiro desenvolvesse o projeto de maneira aberta, e se dispusesse a capacitar a empresa brasileira participante do projeto naquelas tecnologias objeto de contrato. (Fleury e Fleury, 1997)

Finalmente, no final da década de 70, começaram a ser criadas as condições favoráveis para a formação de uma indústria brasileira de informática, através de mecanismos de reserva de mercado bastante amplos. (Fleury e Fleury, 1997)

O processo de industrialização descrito ocorreu no contexto de uma política de substituição de importações. Esta estratégia de industrialização significou um alto grau de protecionismo, subsídios diretos aos produtores de bens que fossem considerados essenciais ou estratégicos, subsídios indiretos a partir da manipulação de preços do trabalho através da legislação sobre relações trabalhistas. Para as empresas aqui instaladas, somavam-se essas condições com um mercado consumidor em expansão, muito pouco educado em termos de qualidade e desprovido de proteção enquanto consumidor. (Fleury e Fleury, 1997)

No início dos anos 80, instalou-se uma polêmica em torno da idéia de que seria primordial passar a um processo de modernização industrial baseado em tecnologias de base microeletrônica, com a robotização surgindo como tendência predominante. A política brasileira de informática passou a ocupar o centro do palco como grande promessa para uns e grande ameaça para outros. As previsões elaboradas pela SEI – Secretaria Especial de Informática, 1982, estimavam a eliminação de 2.400.000 postos de trabalho até 1990, pela introdução das tecnologias de base microeletrônica. A ameaça de desemprego tecnológico criou um grande movimento de resistência a qualquer mudança que surgisse no âmbito das empresas. (Fleury e Fleury, 1997)

Por outro lado, estabeleceu-se um clima de incerteza sobre as políticas industriais e de instabilidade macroeconômica. Em termos de organização industrial houve duas conseqüências visíveis:

- O esgarçamento das redes de fornecimento, em razão dos conflitos surgidos em termo de renegociação de preços dentro das cadeias produtivas, agravadas pelos aquecimentos e desaquecimentos da demanda decorrentes do estilo *stop-and-go* das políticas econômicas;
- Um aumento da taxa de rotatividade da mão-de-obra como forma de contornar o congelamento salarial imposto pelas políticas de estabilização. (Fleury e Fleury, 1997)

### 3.2. O Novo Contexto Competitivo Industrial Brasileiro

O início do governo Collor, em março de 1990, marcou a transição para um contexto de organização industrial marcada pelos parâmetros da competitividade. O governo adotou, de imediato, uma determinação de confisco de moeda, que resultou num brutal impacto sobre a demanda. As indústrias automobilísticas e de telecomunicações, por exemplo, ficaram ociosas por um período de aproximadamente três meses. A partir de então, essas empresas tiveram que reconstruir suas relações com clientes e fornecedores. (Fleury e Fleury, 1997)

As novas condições ambientais alteraram algumas premissas básicas em que se pautavam as empresas para sua operação. A mais importante delas foi a “descoberta” da importância do mercado. José Mindlin, da Metal Leve, comentou: *“sob as condições de mercado protegido que prevaleciam anteriormente, não era incomum encontrar empresas que acreditavam que o mercado precisava mais delas do que elas precisavam do mercado”* (Folha de São Paulo / SEBRAE, 27/03/1994, p.2). Em outras palavras, a descoberta do mercado só se tornou um fato consumado, quando as empresas se viram desafiadas por empresas estrangeiras no próprio mercado local. O padrão de respostas para essa nova condição foi, no entanto, bastante confuso. (Fleury e Fleury, 1997)

Com a recessão instalada no mercado interno e a ameaça concreta dos produtos estrangeiros, as empresas começaram a reconsiderar seus mercados e clientes, e com isto, o conceito de “Qualidade” passou a ser palavra de ordem. (Fleury e Fleury, 1997)

Pelos mesmos motivos, a questão dos “Preços” sofreu uma mudança radical. Durante os tempos de proteção e subsídios, a equação que regia o comportamento das empresas era calcular o preço do produto simplesmente pela soma dos valores de custo e lucro desejado. (Fleury e Fleury, 1997)

Paradoxalmente, a imensa maioria das empresas brasileiras não tinha dados confiáveis sobre quanto custavam os produtos que produziam, por não contarem com sistemas de custeio estruturados. Ou seja, as empresas faziam estimativas grosseiras

de seus custos, estabeleciam uma margem de lucro, e fixavam um preço. (Fleury e Fleury, 1997)

Nas novas condições, o preço passa a estar diretamente ligado ao mercado internacional, fazendo uma nova forma de entender o lucro, sendo: O preço internacional menos o custo é o lucro possível. (Fleury e Fleury, 1997)

Contudo, a passagem do discurso para a prática não foi imediata. O processo de aprendizagem para a gestão de qualidade e produtividade se revelou bastante complexo. (Fleury e Fleury, 1997)

### **3.3. A Aprendizagem nas Organizações Brasileiras**

Para Fleury e Fleury, o período de proteção governamental que caracterizou o início do processo de industrialização do Brasil, seguido de uma década e de instabilidade macroeconômica, criou uma cultura organizacional do comportamento empresarial com pouco interesse em competir e principalmente apresentando uma visão de curto prazo o que prejudica a adoção de processos de aprendizagem mais estruturados. (Fleury e Fleury, 1997)

Mesmo no momento atual, a estratégia adotada pelas empresas brasileiras é a de defesa, movimentando-se na tentativa de defender o mercado local, observando fenômenos semelhantes em outros países e que tiveram sucesso para aplicar aqui no país. (Fleury e Fleury, 1997)

Apesar desta estratégia comum, adotada pelas empresas nacionais, o sentido defensivo não deve ser interpretado como paralisia e incapacidade de adaptação, deve-se sim interpretar a velocidade com que as empresas brasileiras reagiram às oscilações da economia e as sinalizações do sistema político. Apesar das mudanças, as medidas adotadas pouco contribuíram para corrigir as deficiências mais graves do sistema empresarial. Será necessário num futuro próximo, que as organizações adotem estratégias que priorizem a reorganização e a gestão competitiva, a capacidade de inovação, a eficiência produtiva, a capacitação dos recursos humanos e a cooperação com os trabalhadores. (Fleury e Fleury, 1997)

As empresas bem sucedidas já estão adotando estratégias produtivas e organizacionais, que geraram uma cultura de qualidade, envolvendo não apenas relações com o mercado, com os clientes, mas também novas formas de interação interna, com novas relações de poder. (Fleury e Fleury, 1997)

Assim, os desafios que se deslocam para o setor produtivo nacional, seja ele privado ou público, implicam uma profunda revisão cultural e das premissas básicas, envolvendo a construção de relações de integração entre os elementos constitutivos, o estabelecimento de regras compartilhadas, e que assegure um lento e gradual, mas seguro, processo de aprendizagem, viabilizando um salto de qualidade próxima aos padrões dos países avançados. (Fleury e Fleury, 1997)

### **3.4. As Organizações Bancárias Brasileiras**

Para Reis(1998), nas últimas décadas o setor financeiro brasileiro acompanhou o desenvolvimento industrial, mas saltou na frente na pesquisa tecnológica, no início da década de 80, os bancos criaram empresas de informática para que pudessem prover soluções, diferentemente das indústrias. Mas, o que levou a estes investimentos não era estratégico no sentido de competitividade, mas uma reação, necessária, aos altos índices inflacionários e, também, a reserva de mercado de informática.

A nova realidade não mais se compadece com os bancos e ou empresas que ainda possuam a visão antiquada e, hoje, mais do que nunca, alguns pontos são importantes:

- Qualidade;
- Visão do Cliente; e,
- Produtividade.

Diversas são as barreiras que os bancos têm de enfrentar no desafio que o processo da mudança exige. Manter e conquistar clientes são, cada vez mais, uma necessidade para os bancos. E muito ainda há por fazer, segundo uma pesquisa

realizada pela USP, os custos operacionais dos bancos no Brasil correspondem a 4,8% dos ativos totais, sendo nos EUA de 3,3% e na França de 2,3%. (Reis, 1998)

É nos aspectos de qualidade e produtividade que se centrará a batalha interbancária pela conquista de clientes. A aprendizagem é e será uma importante ferramenta para entender as necessidades dos clientes e proporcionar solução para as mesmas. (Reis, 1998)

Muitos bancos já começaram a trilhar os caminhos da mudança, não só das pessoas como também no aspecto tecnologia. A mudança, ao envolver pessoas, gestão de processos requer pessoas mais qualificadas, treinadas e com maior conhecimento, requer novas formas e ou conceitos de gestão de negócios e processos mais ágeis e confiáveis, requer que todos estejam aptos a aprender. (Reis, 1998)

Estas são as características do setor bancário brasileiro. Encontramos uma maior distância entre teoria e prática, pois as instituições deste setor adotam modelos mais orgânicos para atualizar-se, entre eles, o modelo das organizações em aprendizagem, mas a transformação do setor não é tão simples, adaptações precisam ser feitas e a distância entre teoria e prática cresce com o passar do tempo, gerando paradoxos organizacionais a serem geridos. (Argyres, 1992)

Terminaremos este capítulo com uma breve revisão do conceito de paradoxos organizacionais, produzidos pela distância entre teoria e prática na implantação destes modelos teóricos (Vasconcelos, Motta, Pinochet e Segalla, 2001).

### **3.5. Paradoxos Organizacionais**

Como vimos acima, a implantação das organizações em aprendizagem no setor bancário prova distância entre discurso e prática e paradoxos nas organizações (Fleury e Fleury, 1997)

A nossa revisão de literatura sobre paradoxos organizacionais explicita o seguinte:

- Lewis mostra como, a fim de atribuir sentido e compreender os sistemas contraditórios e ambíguos nos quais estão inseridos, os



indivíduos têm a tendência a polarizar suas percepções em torno de elementos opostos.(Lewis, 2000). Conseqüentemente, começam a agir em função desta percepção polarizada. Paradoxos são assim 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 a sua ação. 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, 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” (Eisenhardt, 2000). A partir destas percepções contraditórias, freqüentemente os atores sociais desenvolvem reações defensivas dado o nível crescente de stress no sistema organizacional (Lewis, 2000)(Motta e Vasconcelos, 2002).

Vasconcelos, Motta, Pinochet e Segalla (2001) mostram que o conceito de paradoxo vem sendo utilizado desde os anos 50 nos estudos organizacionais. Merton foi um dos primeiros autores a tratar deste tema, ao afirmar que toda ação social produz um paradoxo básico, tendo conseqüências contraditórias, dado o fato 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, para cada efeito “positivo” (“Intended Consequence”) existe um efeito que contraria as expectativas dos gerentes e administradores (“Unintended Consequence”). A existência destas contradições inerentes à ação social provoca tensões nas organizações que conduzem a fenômenos como a resistência organizacional e a emergência de conflitos. (Merton, 1950).

Selznick observou em seu estudo clássico TVA and The Grass Roots alguns paradoxos de disfunções burocráticas, narrando as seguintes contradições (Selznick, 1955):

- a) A contradição entre teoria e prática, discurso e ação. Institucionalizou-se novos conceitos, modelos e expressões como “democracia”, “política do povo” na TVA- Tennessee Valley Authority, mas a tentativa de implementar estas 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 referia-se às dimensões da perenidade e volatilidade das políticas administrativas. O quarto paradoxo narrado pelo autor referia-se ao conformismo e a inovação. A tendência dos burocratas da TVA a se apegarem às normas e procedimentos formais bloqueava a inovação e a renovação administrativa.

Estas contradições se explicam pelo fato de que existem 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. (Motta e Vasconcelos, 2002)

Outros autores utilizam os paradoxos como instrumento analítico para estudar as organizações. Blau e Scott, por exemplo, descrevem alguns paradoxos próprios à administração. (Blau e Scott, 1970)

O paradoxo comunicação/coordenação, segundo eles, 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 por eles refere-se ao planejamento administrativo e a 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, inibem a iniciativa e a criatividade individual. Eles acreditam que tais paradoxos são manifestações do dilema maior entre ordem e liberdade. Longe de lastimar tais oposições, porém, eles sustentam que são elas as responsáveis pelo desenvolvimento das organizações, pois este é um processo essencialmente dialético. (Blau e Scott, 1970)

Lawrence e Lorsch tratam também de alguns paradoxos organizacionais. Para estes autores, um dos principais paradoxos é a contraposição entre diferenciação e integração das estruturas organizacionais. (Lawrence e Lorsch, 1969). Segundo eles, toda organização, ao mesmo tempo em que se preocupa em diferenciar-se dado o 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-se num equilíbrio entre o nível interno de diferenciação e de integração, tendo em vista a gestão dos conflitos e as contradições que resultam desta tensão. (Lawrence e Lorsch, 1969)

Após a apresentado esta breve revisão sobre paradoxos, apresentaremos no próximo capítulo a nossa metodologia e questões de pesquisa.

## CAPÍTULO 4

### 4. Problemática e Metodologia de Pesquisa

#### 4.1. Problemática e Questões de Pesquisa

A instituição bancária estudada é uma das maiores organizações brasileiras do setor financeiro. Centraremos nossa pesquisa no departamento de processamento de dados contábeis desta instituição, que apresentaremos em detalhe no capítulo 5.

A nossa problemática está ligada ao tema da adoção do modelo das organizações em aprendizagem pela instituição estudada.

A problemática pode ser expressa na seguinte questão:

Qual foi o impacto da adoção do modelo das organizações em aprendizagem (*learning organizations*) no departamento de processamento de dados contábeis da instituição financeira estudada?

O impacto pode ser negativo ou positivo. O impacto será positivo se a organização estiver tendo sucesso na adoção deste modelo e não houver fenômenos importantes de resistência organizacional, ou seja, se a organização estiver obtendo os resultados desejados com a implantação do modelo.

O impacto será negativo caso existam fenômenos de resistência organizacional pronunciados que atrapalham a adoção deste modelo pela organização, implicando a não obtenção dos resultados desejados pela gerência, ou seja, no fracasso do programa de reestruturação.

O fato de o impacto ser positivo ou negativo não implica juízo de valor em relação ao modelo adotado, mas na eficiência ou não do mesmo de acordo com os objetivos da organização estudada.

Esta problemática gera três questões de pesquisa, através das quais responderemos a questão geral. As questões de pesquisa são as seguintes:

- a) Quais os grupos organizacionais do departamento de processamento e dados contábeis da instituição estudada?

- b) Quais as reações de cada grupo a adoção do modelo das organizações em aprendizagem neste departamento?
- c) Há fenômenos de resistência organizacional? Caso estes existam, quais são as suas causas?

Respondendo a estas questões, estaremos aptos a responder a questão mais geral que exprime a nossa problemática.

## **4.2. Metodologia de Pesquisa**

### **4.2.1. Teoria da Burocracia e a Análise de Poder de Michel Crozier**

Neste trabalho, utiliza-se a Teoria da Burocracia e a Análise de Poder de Michel Crozier, onde em seus estudos clássicos sobre poder e burocracia, mostra como as regras impessoais, a centralização do poder de decisão, a separação dos indivíduos em grupos com a mesma composição de idéias e fechados induzem comportamentos nos grupos organizacionais que reforçam ainda mais estas mesmas regras e estruturas, em um círculo vicioso. Tal fato ocorre independentemente da vontade dos grupos de mudar ou não o sistema. Além disso, pode-se como consequência, evitar as relações pessoais e espontâneas, possibilitando o surgimento de conflitos.

Crozier afirma que independentemente dos problemas e disfunções do sistema, a burocracia é um sistema com funcionalidade e lógica própria, tendo como objetivo principal o controle para evitar os conflitos.

### **4.2.2. Pressupostos da Análise Crozieriana**

Segundo Crozier, a organização é uma estrutura que produz um efeito coletivo que visa apresentar caminhos específicos para alcançar os objetivos do grupo social. Esses caminhos são criados por atores importantes que objetivam regular e instituir a cooperação e metas comuns ao grupo social. As regras são contingentes, indeterminadas e arbitrárias, mudam com o tempo e são relativas a cada grupo organizacional. A corrente crozieriana propõe que se deve sempre observar as regras, características culturais e os jogos de poder de cada sistema organizacional.

Para Vasconcelos e Pinochet, os efeitos inesperados da ação coletiva, dentro da perspectiva crozieriana, correspondem à descrição das disfunções burocráticas feitas por outros autores clássicos. Eles se atem ao fato de que existem, nas organizações, indivíduos que divergem em muitos aspectos, várias racionalidades e “lógicas de ator” igualmente válidas, dentro do pressuposto da racionalidade limitada de Simon. (Simon, 1947). Por isso, o sistema organizacional permanentemente sofre com as inúmeras decisões, realizadas pelos autores, de acordo com seus interesses específicos, produzindo incoerências e incertezas no sistema organizacional. O efeito colateral, provocado pôr essas ações pode ser compensada pôr reservas de recursos que a organização deve dispor e utilizará para compensar as incongruências do sistema. (Simon, 1947)

A forma como a organização pode tratar essas incongruências é a definição de regras e estruturas organizacionais que operem de modo indireto e não determinem o comportamento dos atores sociais, mas induzindo certos tipos de jogos de poder e comportamentos. Os atores sociais podem interagir negativamente ou positivamente, buscando acordar melhores condições de inserção no sistema e obter um maior controle de recursos, visando seus objetivos e interesses pessoais. Mas ao lutar pela realização de seus interesses pessoais, os atores sociais devem jogar a partir das regras pré-determinadas pelo sistema e, conseqüentemente, mesmo dentro de um nível mínimo, cumprirão em parte os objetivos determinados pela organização.

#### **4.2.3. Estudo de Caso: A Visão de Michel Crozier**

Realizamos um estudo de caso no Departamento de Processamento de Dados Contábeis de uma Organização Bancária Brasileira, localizado no Estado de São Paulo. A metodologia desenvolvida por Michel Crozier e adaptada à sua linha de pesquisas, o pesquisador deve reconstruir de forma indutiva as interações concretas dos atores sociais em um dado sistema organizacional. Desta forma, o pesquisador compreenderá os interesses em jogo entre os atores organizacionais situados nos diversos níveis hierárquicos. Através de entrevistas semi-estruturadas, observações participantes e análise de documentos, o pesquisador procurará decifrar quais são os

objetivos e interesses concretos dos diversos grupos envolvidos na interação, quais são suas formas de negociar, quais são as suas estratégias, práticas sociais e subculturas. O pesquisador buscará compreender como os grupos organizacionais e indivíduos utilizam as regras em seu favor e como buscam negociar soluções que lhes favoreçam, dentro dos limites de comportamento e das possibilidades de ações oferecidas pelo sistema organizacional e pôr suas regras.(Crozier e Friedberg, 1977)

Neste tipo de pesquisa, utiliza-se dois tipos de raciocínios:

- a) A lógica estratégica, indutiva, por meio da qual se busca compreender as estratégias dos indivíduos e grupos organizacionais específicos, dependendo de sua posição na hierarquia, seus interesses e objetivos e dos recursos que controlam;
- b) A lógica dedutiva, através da qual se busca compreender de modo sistêmico as políticas organizacionais, a cultura, as regras gerais da organização e o espaço de ação e os jogos de poder que a organização estrutura e estimula entre os seus membros.

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

Os procedimentos de coleta de dados primários foram empregados por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas. Por se tratar de uma pesquisa para analisar as reações dos indivíduos e grupos foi usado um roteiro de entrevista, que serviu apenas como um guia, permitindo que os entrevistados pudessem se desviar do assunto e logo ser retomado novamente. O conteúdo das entrevistas foi transcrito em um caderno de anotações. Não foram utilizados questionários e gravações nas entrevistas, que foram voluntárias e anônimas.

Foram levados em consideração na análise todos os elementos que possam contribuir para a compreensão do universo simbólico da organização e das interações entre os atores sociais. Este método de pesquisa é descrito em detalhes por Michel Crozier e Friedberg em seu livro *O Ator e o Sistema (L'Acteur et le Système)*, sendo adaptado aos seus pressupostos teóricos.(Crozier e Friedberg, 1977)

O raciocínio indutivo, através das entrevistas com indivíduos e subgrupos organizacionais, permite ao pesquisador compreender as diversas subculturas locais, ou seja, a racionalidade e os interesses estratégicos dos diversos grupos organizacionais e indivíduos. O raciocínio dedutivo ou sistêmico permite que, ao mesmo tempo em que o pesquisador busque compreender as características dos subgrupos, vá buscando compreender as características mais gerais do sistema, suas regras, padrões, culturas e aspectos mais amplos. Ambos raciocínios, segundo o autor, se completam e permitem, no fim da pesquisa, a visualização entre o sistema e as diversas partes que o compõem.

Segundo Linda Smircich, 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,1983a)(Smircich, 1983b)

O tema de nosso estudo de caso foi à adoção do modelo de organizações em aprendizagem pela instituição e sua aplicação no departamento de processamento de dados contábeis, ou seja, mesmo que a organização procure implementar um novo modelo, os atores podem ainda não estar preparados para o novo modelo, provocando bloqueios e atrasando a evolução da organização. O objetivo de nossa



pesquisa foi compreender as interações entre os grupos de atores sociais e as causas geradas pelas mudanças organizacionais.

#### **4.2.4. Estudo de Caso: A Visão de Robert K. Yin**

A adoção da estratégia de Estudo de Caso, deve-se ao objeto de estudo. Segundo Yin quando existem acontecimentos contemporâneos que não possibilitam manipular comportamentos relevantes, ou seja, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco está contido em fenômenos contemporâneos, inserido na vida real e se colocam questões do tipo “como” e “por que”, o estudo de caso é a estratégia preferida. (Yin, 2001)

Em muitas situações como nas ciências políticas, em administração pública, sociologia e estudos organizacionais e gerenciais, supervisão de dissertação e teses nas ciências sociais o uso de Estudo de Caso é o indicado. (Yin, 2001)

O estudo de caso contribui para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticas e vem sendo uma estratégia de pesquisa comum no trabalho social e no planejamento. O desejo de se compreender fenômenos sociais complexos é que conduz ao estudo de caso.(Yin, 1983)

Apesar da estratégia de Estuda de Caso ser uma forma de investigação descritiva, alguns pesquisadores tendem a desprezá-la, encarando-a como uma forma menos desejável de investigação. A preocupação maior é a falta de rigor de pesquisas de estudo de caso. Os significados das descobertas e das conclusões muitas vezes foram influenciados por evidências equivocadas ou visões tendenciosas, por negligência do pesquisador de estudo de caso. (Yin, 1983)

O estudo de caso oferece pouca base para generalização, não se pode generalizar a partir de um caso único, da mesma forma não se pode generalizar a partir de um único experimento, na verdade fatos científicos se baseiam em um conjunto múltiplo de experimentos, do mesmo fenômeno em diferentes condições.(Yin, 2001)

Muitos autores lograram êxito na tentativa de encarar o estudo de caso como estratégia formal de pesquisa, porque consideraram o estudo de caso como estágio exploratório de algum outro tipo de pesquisa, e o estudo de caso era apenas mencionado em uma ou duas linhas do texto.(Yin, 2001)

O estudo de caso como estratégia compreende um método que abrange tudo, incorporando a coleta de dados e a análise de dados. Não é nem uma tática para coleta de dados nem uma característica de planejamento em si.(Stoecker, 1991)

Um estudo pode ser realizado utilizando inúmeras fontes de evidências. Yin apresenta 6 fontes como as mais importantes:

- a) Documentação: é uma fonte estável, com origem independente do estudo, suas referências permitem obter detalhes exatos dos eventos e uma ampla cobertura tanto no tempo quanto em ambientes distintos;
- b) Registros em arquivos: semelhante à documentação, incrementando a precisão e a facilidade tecnológica;
- c) Entrevistas: podem ser direcionadas ao tópico estudado ou percebidas no ambiente;
- d) Observação direta: busca a compreensão do tempo real e do contexto dos eventos;
- e) Observação participativa: é uma observação direta, mas com uma maior integração no ambiente; e,
- f) Artefatos físicos; amplia a capacidade da percepção em relação aos aspectos culturais e operações técnicas.

Outro ponto importante está relacionado aos princípios que devem ser adotados, como: a utilização de várias fontes com evidências convergentes aos mesmos fatos e descobertas, a distinção entre elas e as ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões realizadas.

Estes princípios são fundamentais para todos as seis fontes de evidências permitirem a construção de um Estudo de Caso com qualidade. Para Yin o pesquisador, na medida do possível, deve procurar respeitá-los para tratar os problemas de confiabilidade. (Yin, 2001)

Yin descreve que as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação para o estudo de caso, apesar de usualmente se fazer associação com o método de levantamento de dados. (Yin, 2001)

Este trabalho segue as instruções prescritas por Yin, na coleta das evidências, cruzando as entrevistas realizadas com os funcionários da área e a observação tanto direta (nas áreas vizinhas) como participante (na área de atuação do pesquisador).

A condução das entrevistas foi realizada de forma espontânea, permitindo que o entrevistado não apenas responda perguntas, mas também emitisse opinião, apresentando sua própria interpretação sobre certos acontecimentos. Segundo Yin, quanto mais o entrevistado auxiliar nas interpretações sobre eventos, mais ele se aproximara do papel de informante do que de mero respondente. Os informantes são importantes para o sucesso da pesquisa, pois eles não só fornecem interpretações sobre um assunto como também podem sugerir fontes de evidências onde se pode buscar comprovações. (Yin, 2001)

O contato com outras áreas que possuem ligação com a área estudada criou a oportunidade de se fazer observação direta. Pode-se observar comportamentos e condições ambientais relevantes, que servirão como fonte de evidências neste estudo de caso. Para Yin, as observações podem ser atividades formais ou informais. Formalmente, pode-se desenvolver protocolos de observação como parte do protocolo do estudo de caso e o pesquisador pode avaliar incidências de certo tipo de comportamento durante um período de tempo no campo. Informalmente podem ser realizadas observações diretas, durante o tempo em que esta sendo coletada outra evidência. Os resultados da observação são úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que esta sendo estudado, ajudando na compreensão tanto do contexto como do fenômeno que esta sendo estudado. (Yin, 2001)

O posicionamento do pesquisador na área de processamento de dados contábeis da organização permite uma observação participante. Nesta modalidade de observação, o pesquisador está inserido na realização de funções, o que permitirá participar diretamente dos eventos estudados. Yin aponta este tipo de observação como um bom fornecedor de oportunidades para a coleta de dados de um estudo de caso, mas também apresenta alguns problemas. A maior oportunidade está na facilidade de se participar de eventos ou de grupos, que poderiam ser inacessíveis a outros pesquisadores. Pode-se dizer que para alguns tópicos da pesquisa, pode não existir outra forma de coletar as evidências. Outra vantagem é a de se perceber a realidade do ponto de vista de quem está vivenciando a problemática do estudo de caso. Algumas pessoas consideram isso com valor inestimável. Mas os maiores problemas da observação participante são os possíveis pontos de vistas tendenciosos que o pesquisador possa vir a produzir.(Yin, 2001)

Após a coleta das evidências, um ponto importante, apresentado por Yin, é a análise dos dados. Examinar, categorizar, classificar, combinar as evidências é uma atividade particularmente difícil, pois não existem estratégias e técnicas bem definidas que ajudem nessa atividade. Assim o pesquisador iniciou seu trabalho com uma estratégia analítica geral, estabelecendo prioridades do que deve ser analisado e por que. Existem poucas fórmulas para orientar o pesquisador principiante, ficando assim a etapa analítica por conta do rigor de pensar do pesquisador e a apresentação suficiente de evidências e a análise de interpretação alternativa.

O objetivo final é tratar as evidências de maneira justa, produzindo conclusões analíticas irrefutáveis eliminando interpretações alternativas, para isso é importante que se tenha antes uma estratégia analítica geral. Manipulações preliminares dos dados representam uma forma de evitar que o resultado das investigações permaneça estancado. As manipulações devem ser realizadas com extremo cuidado para evitar resultados tendenciosos.(Yin, 2001)

Para Yin, a estratégia preferida é seguir todas as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso, pois elas são à base dos objetivos e do projeto do estudo do caso, que por sua vez refletem o conjunto de pesquisas e a revisão na literatura sobre o assunto e novas interpretações que possam surgir. As proposições dão forma

ao plano de coleta de dados e conseqüentemente estabelecem prioridade à estratégia analítica. As proposições ajudam a por em foco determinados dados e ignorar outros, ajudam também a organizar o estudo de caso e a definir explicações alternativas a serem examinadas. Repostas a questões do tipo “como” e “por que” podem ser úteis para orientar a análise do estudo de caso.

Apresentaremos a seguir a descrição da organização e da área estudada, trazendo pontos históricos e atuais, permitindo uma melhor compreensão do ambiente e finalmente as respostas que este trabalho procurou encontrar.

## **CAPÍTULO 5**

### **5. A Organização em Estudo**

#### **5.1. Perspectiva histórica**

A história do sistema financeiro brasileiro esta ligada à vinda da família real portuguesa ao Brasil, mas os estudos mais contundentes, surgiram a partir de 1964 com as leis de Reforma Bancária e do Mercado de Capitais objetivando uma solução técnica para a mobilização de poupanças e a sua canalização no financiamento e conseqüentemente na expansão da economia brasileira. Este período foi marcado por profundas transformações, as quais determinaram a criação de novas instituições e novos instrumentos financeiros. É nesse período que as instituições atuais começaram a se forjar através do processo de fusões e incorporações e se transformaram na estrutura conhecida dos dias atuais. (Toledo, 1978)

#### **5.2. A Instituição Bancária Estudada (I.B.E.)**

No final da década de 40, surgia uma das grandes organizações financeiras brasileiras, relatada na coluna "Vida Bancária em São Paulo", na Revista Bancária Brasileira. Na época, mais um banco, entre os 327 novos estabelecimentos que surgiram no país. No princípio, sequer aparecia entre os cem maiores do país. Alguns anos depois, o capital social quintuplicara e quando completou 20 anos estava entre as 50 maiores do Brasil. A organização atual, porém, com mais de cinco décadas após a sua fundação, transformou-se num conglomerado financeiro, não só nacional, mas internacional, estando dentre os 100 maiores do mundo. (Brandão, 1995)

No início, para superar as barreiras impostas pelo banco central, a instituição teria de buscar caminhos mais ousados. Chegava o momento em que os bancos não podiam cuidar apenas do presente, deviam estar voltados para o futuro, de antenas no país, que se transformava econômica e socialmente. (Brandão, 1995)

Na busca de melhorias, necessárias a sobrevivência da empresa, começaram a adotar estratégias ainda incomuns ao mercado brasileiro, contratou-se uma firma de consultoria para estudar o funcionamento e sugerir racionalização dos serviços, atitude inédita em bancos. A consultoria propôs a mecanização, indicou

equipamentos e coordenou os processos de implantação. Iniciava-se o processo em que a agência central passava a comandar todas as funções, unificando-as e dando um rosto ao banco. (Brandão, 1995)

A introdução da nova cultura administrativa não foi feita sem resistências, principalmente nas chefias habituadas a critérios próprios. Gerentes do interior diziam que as circulares de São Paulo desconheciam os meios e costumes locais, ferindo a tradição bancária da região. Muitos perceberam, entretanto, que as circulares os deixavam mais livres. Até então tudo era fluido em questão de hierarquia. As circulares definiam quem respondia sobre o quê, disciplinavam os serviços e divulgavam as diretrizes. Até então, um simples desconto de duplicata tinha de subir até um diretor da cúpula para receber um visto. Isso foi descentralizado; criaram-se critérios específicos e comissões de crédito. (Brandão, 1995)

Até hoje os funcionários procuram levar ao pé da letra a circular que alertava que "o banco vive única e exclusivamente de sua clientela, por isso, cada gerente deve fazer com que esses clientes, em qualquer agência onde estejam, sintam-se em ambiente cordial e tratável. O cliente, antes de ser cliente de uma agência, é cliente do banco". (Brandão, 1995)

O banco atravessava excepcional fase de expansão; para acelerar ainda mais o desenvolvimento, foram criados concursos para aumento de depósitos e abertura de contas populares. Assim, procurava-se ampliar o espectro social da ação do banco. Antes, apenas as firmas e as elites usavam os serviços bancários. Era preciso conquistar a classe média e o assalariado urbano que, desde o advento da industrialização, tinham maior poder aquisitivo e ocupava maior espaço na ordem social. (Brandão, 1995)

Desde a década de 60, já se utilizava computadores IBM nas operações, mas eram poucas as inovações que permitiam aos equipamentos melhorar o processamento dos serviços. No final da década de 60, num congresso no Recife, a empresa apresentou uma série de teses para aprimorar o processamento de dados nos bancos. Uma delas foi à introdução do cheque magnético, aprovado pelo Banco

Central. Outra, um sistema que permitia a leitura de documentos diretamente pelo computador, sem necessidade de transcrevê-los, o que queimava etapas. (Brandão, 1995)

No final dos anos 70, o setor de processamento de dados do banco era uma área com 5 mil funcionários, entre perfuradores, analistas, programadores, pessoal de apoio e operadores. Nessa época, foram desenvolvidos todos os programas mais evoluídos da instituição, em uso até hoje, com os ajustes e correções normais de rumo. (Brandão, 1995)

As décadas de 60 e 70 foram marcadas por fusões. A instituição começou a unir-se a outros para formar um grande banco. A expansão solitária era muito difícil devido à rigorosa regulamentação imposta pelo governo, que restringia a concessão de cartas-patentes. O único caminho para não permanecer estagnado eram fusão e incorporação. Na fusão, dois bancos se unem para formar um terceiro. Na incorporação, o incorporador assume o incorporado, que desaparece. Até 1974, a instituição estudada fundiu-se ou incorporou 36 bancos. (Toledo, 1977)

A importância da informática, percebida desde cedo pelos dirigentes, permitiu ao banco colocar-se, no final dos anos 70, como um dos cinco maiores bancos privado da América Latina e, nos anos 90, o único estabelecimento brasileiro a ter lugar entre os 100 melhores bancos mundiais. (Brandão, 1995)

A imagem do banco na atualidade se consolidou no mercado por sua vocação para o uso da tecnologia em benefício dos clientes e da liderança nos principais serviços de conveniência do mercado: investimentos, previdência, cartões de crédito, banco por computador e por telefone, entre outros. Contexto em que a imagem de modernidade associada à organização pode ser atribuída a duas origens: marketing agressivo e infra-estrutura tecnológica para a realização das operações do dia-a-dia. (Brandão, 1995)



### 5.3. A Organização Hoje

“Uma empresa comunica sua identidade em tudo aquilo que faz. Os produtos e serviços oferecidos, as relações no ambiente interno e com seus parceiros, a atuação e integração na comunidade e, ainda, a cultura organizacional forma a identidade de uma empresa. E a marca é a representação mais tangível e sintética da identidade de qualquer empresa”.(I.B.E. Notícias – Julho 2001, Ano1, Nº 1.)

Os bancos brasileiros não podem manter-se passíveis e indiferentes. O ambiente que sofre restrições técnicas, onde atende a um mercado de clientes complicados e normalmente ignorantes de assuntos financeiros, e vivendo num ambiente organizacional interno caracterizado pela necessidade contínua de comunicação, os bancos terão no planejamento uma arma, no sentido da consecução de seus objetivos estratégicos e operacionais. O banco I.B.E. tem procurado acompanhar as tendências de mercado. Suas campanhas com os clientes e os próprios funcionários demonstram como a empresa está preocupada e vem procurando se adaptar. (Toledo, 1977)

A busca por manter-se firme e atenta aos concorrentes, difundindo sua marca com campanhas expressivas de marketing, caracteriza a estrutura desta organização. Na recente pesquisa realizada entre as empresas nacionais, pela consultoria internacional Interbrand, a pedido da Gazeta Mercantil, o Banco I.B.E. ficou em primeiro lugar com quase US\$300 milhões a frente do 2º colocado. Este resultado mostra como a empresa valoriza sua imagem e têm investido neste caminho.

Segundo Toledo, como qualquer outra empresa, a organização bancária, constitui um sistema social que se compõem de certo número de subsistemas, onde são definidas certas tarefas e funções para cada membro, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua especialização. O principal problema, nesse caso, é que, em tais sistemas não se fixam os papéis que os indivíduos devem desempenhar, os estilos de relações entre chefes e subordinados e entre colegas do mesmo nível, bem como as formas possíveis de cada um obter a informação. A comunicação interna deve ser

focada na interação dos membros destacando-se como dicionários do todo. A troca da informação deve ser bi-direcional. (Toledo, 1977)

Diversos aspectos fazem do I.B.E. uma organização em busca da sua identidade informacional. Autores, como Castells, Senge, Tofler, Bell, entre outros, apresentam características, que a empresa tem buscado, direta ou indiretamente. Alguns pontos:

- A Concentração do Foco de Atenção na Mudança Organizacional – recentemente a empresa tem efetuado diversos contatos com seus funcionários, utilizando vários meios, um deles, a campanha “Fale francamente”, visando identificar o que os funcionários acham da empresa, abordando aspectos ambientais e relações no trabalho, processos organizacionais, remuneração, benefícios, entre outros; A Dimensão Simbólica – “Nas organizações atuais, a ética é um assunto cada vez mais presente nos dias de hoje, seja nas empresas, seja na vida pública, onde quer que haja relacionamento entre as pessoas, a ética existe como uma referência para os seres humanos em sociedade, pautando seu comportamento e definindo sua identidade” (I.B.E. Notícias – Julho 2001, Ano1, Nº 1.) A empresa, buscando acompanhar e estar compatível com a nova era, lançou um código de ética a todos os funcionários buscando não só definir um comportamento, mas orientar para os possíveis conflitos que possam surgir.
- A empresa possui também uma preocupação sociocultural, disponibilizando a seus funcionários outros meios de realizações como: bibliotecas com volumes atualizados, clubes de campo e litorâneo, realização de campeonatos esportivos, convênios com escolas e comerciantes, etc.
- Existe ainda a preocupação com segurança e com as necessidades fisiológicas, onde disponibiliza acesso a planos de saúde,

aposentadoria, salários compatíveis com o mercado, preocupação com a ergonomia, etc.

- Para atender as necessidades de seus funcionários, a empresa procura comprometer o profissional na realização de suas tarefas e de incentivar o profissional a ampliar seus conhecimentos, através de bolsas ou de promoções permitindo que se auto-realize. Apesar de existirem algumas arestas, vem-se trabalhando no reconhecimento do funcionário, onde recebe condecorações, prêmios, divulgação em jornal interno, etc., valorizando a auto-estima.
- Aprendizagem Organizacional e Organizações em Aprendizado – A transição do modelo Industrial para o pós-industrial está presente no banco I.B.E., sistemas com aprendizado de circuito simples e com aprendizado de circuito duplo estão presente por toda a organização, por exemplo: Call Center e Marketing, um gera, de maneira altamente automatizadas, informações para que o outro possa estudar e buscar as possíveis soluções.
- A Autonomia Individual – permitir que o profissional possa autogerir a sua capacitação dentro da empresa é mais uma das novas propostas implantadas na organização. Trata-se de diversos cursos, aberto a todos os funcionários (num primeiro momento está aberto a algumas regiões). Os cursos são direcionados a formação de diversos perfis de profissionais, estando aberto à escolha do profissional, dentro daquilo que melhor lhe convier sem a necessidade de maiores explicações a seus superiores.
- Recentemente foi criado um sistema para armazenar informações curriculares dos funcionários para que a empresa pudesse conhecê-los melhor. A partir deste estudo já está surgindo a primeira benfeitoria: os departamentos deverão lançar as vagas a cargos em um sistema disponível a qualquer funcionário e este poderá se inscrever a vaga. Sendo aprovado, não poderá ser recusada a sua transferência. Esta

política foi adotada pela alta diretoria após detectar que a maioria trazia em seus objetivos à vontade de mudar de atividade.

### **5.3.1. A Organização em Busca por Melhorias no Processo de Gestão de Pessoas**

Em uma pesquisa interna, onde participaram 71% dos 33600 questionários enviados, encontrou-se uma organização mesclada, e bem balanceada, onde 50,6% é do sexo feminino e 49,4 é do sexo masculino e 42,1 % possuem idade entre 25 a 35, onde a escolaridade com superior incompleto chega a quase 50%, mas com superior completo chegam a 33,7% e muito importante, o quadro de pós-graduação, mestrados e doutorados chegam a 11,7%. Outro ponto importante é o tempo de casa, onde os números mostram que 50% estão a mais de 10 anos e mais de 40% já atuaram em 3 ou mais áreas.

O banco, pensando no melhor aproveitamento das informações apuradas na pesquisa e nas ações que poderiam ser desenvolvidas a partir dela, optou por obter os resultados por áreas executivas. Assim, além dos resultados gerais do banco, todas as áreas estão envolvidas em estudos específicos, visando analisar a opinião das pessoas que compõem suas equipes e quais as ações de melhoria poderão ser desenvolvidas, em curto, médio ou longo prazo. Algumas importantes ações, de caráter corporativo, já vêm sendo implementadas ou estão em desenvolvimento, visando aprimorar a gestão de pessoas na organização, são elas:

- “O Portal RH” é um canal eletrônico, via intranet, de prestação de serviços relacionados à gestão das pessoas. O Portal RH tem por objetivo ampliar o acesso à informação e a oportunidades de desenvolvimento. Sua evolução trará, ainda, cada vez maior conveniência e rapidez na utilização dos serviços voltados para o colaborador;
- “A Oportunidades de Carreira” é um programa cujo objetivo é flexibilizar e facilitar o acesso às oportunidades internas de desenvolvimento profissional, possibilitando a todos a participação na construção de sua carreira dentro do banco;

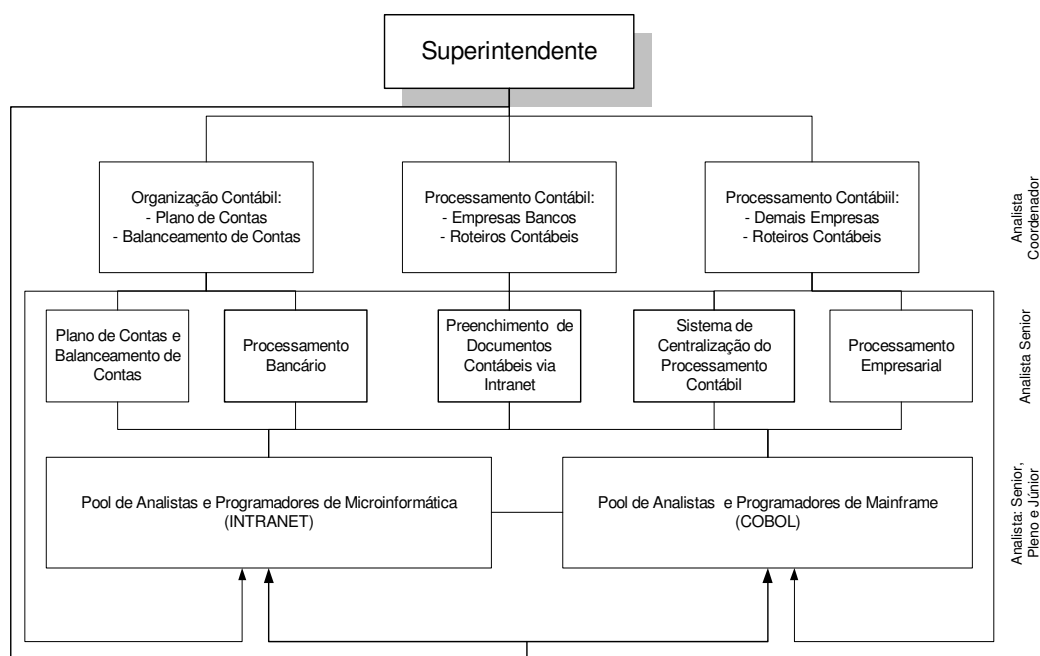
- “O Sabermais” é um programa desenvolvido para o autodesenvolvimento das pessoas, proporcionando acesso a diversos cursos presenciais ou via intranet.
- “A Avaliação e Gestão de Desempenho e Potencial” é um sistema que visa tornar cada vez mais objetiva a avaliação do empenho de cada um na busca de resultados. Algumas áreas já implementaram sistema de avaliação com este propósito. Está em desenvolvimento o sistema corporativo que permitirá a todos entender as expectativas em relação a seu desempenho, conhecer como seu trabalho está sendo avaliado e contar com informações que lhes possibilitem aprimorar ainda mais sua performance;
- “A comunicação Interna” é uma ação visando o aprimoramento do processo de comunicação interna por intermédio da revisão dos meios de comunicação existentes, de forma a tornar mais ágil e eficiente o dialogo entre a organização e seus colaboradores;
- “Educação Corporativa” é a revisão de todos os cursos oferecidos, de forma a torná-los cada vez mais adequados à realidade e às necessidades de desenvolvimento das pessoas;
- “Central Fale com RH” é um canal de comunicação com os colaboradores por meio do qual será possível enviar sugestões, esclarecer dúvidas, encaminhar reclamações e solicitar diversos serviços relacionados a recursos humanos;
- “Política de Gestão de Pessoas” é a definição de políticas que visam aprimorar os processos e práticas de gestão de pessoas;
- “Condições de Trabalho” é a implantação da gestão de Segurança e Saúde Ocupacional, visando à melhoria das condições de trabalho para todos os colaboradores.
- “I.B.E. Notícias”, uma revista com informações sobre a organização.

#### 5.4. A Área de Desenvolvimento de Sistemas Contábeis e os Grupos Organizacionais

A área de desenvolvimento de sistemas computacionais para assuntos contábeis foi uma das primeiras a serem criadas com o advento da informatização. Seu papel é de desenvolver sistemas que agilizem os processos contábeis e gerenciar os dados gerados por eles. Atualmente a área controla quase todos os sistemas de contabilidade das empresas do Grupo.

Como uma empresa predominantemente orgânica, permite que os departamentos possam estabelecer regras diferentes de trabalho? Como exemplo, nesta área o horário de trabalho pode ser gerenciado pelo próprio funcionário, objetivando o resultado e não o tempo dedicado. Mas em contrapartida, somente o topo da pirâmide pode utilizar a internet como meio de obter informação, enquanto em outras áreas, até o escriturário, possui acesso. A alegação básica é a de uso indevido. Outra aproximação do meio mecânico é a obrigatoriedade do uso de gravatas, determinado pelo Gestor.

O quadro a seguir permitirá a visualização da estrutura hierárquica da área e também de alguns aspectos apresentado por Morgan.



Este departamento tem seu caráter mais orgânico, mas muito das tarefas foram mecanizadas, como exemplo os softwares, principalmente os da alta-plataforma (mainframe), possuem processos altamente disciplinares e burocráticos.

O importante é que a visão metafórica possibilita identificarmos melhor os problemas e principalmente a origem, já que identificamos a empresa como um organismo de múltiplos sistemas, e estes dependem uns dos outros.

Na primeira camada do organograma está o Gestor, responsável por todas as atividades da área perante a empresa, atua nos processos decisórios e começa a acompanhar as mudanças propostas pela organização, apesar de continuar a centralizar certas atividades que não lhe competem (como a análise de sistema e programação), mas tem procurado descentralizar as atividades.

A segunda camada compreende os profissionais coordenadores. Cada um deve, conforme a diretriz definida com o Gestor, centralizar as atividades de desenvolvimento do sistema e administração de pessoal. É através deles que a área efetua a comunicação com outras áreas da empresa e a capacidade de decisão.

A terceira e quarta camada vem sofrendo um processo de achatamento, nos últimos 6 meses, quando este trabalho já estava em andamento, os analistas seniores e demais funcionários especialistas começaram a trabalhar respondendo diretamente aos coordenadores e Gestor. Esta alteração estrutural permite identificarmos que o departamento, aos poucos, começa a assumir os novos objetivos da empresa.

#### **5.4.1. Tipo de Trabalho**

As atividades desenvolvidas pela área envolvem: Análise, Programação e manutenção e suporte a programas computacionais contábeis em diversos ambientes: Mainframe, AS400 e Microinformática. As diversas tecnologias e metodologias que as equipes da área utilizam dificultam o gerenciamento dos processos, ainda mais, pelo tipo de trabalho realizado, já que a contabilidade de uma grande empresa não pode ser feita de forma desorganizada e sem nenhum controle.

#### **5.4.2. O Relacionamento Entre as Equipes**

O relacionamento da área pode ser dividido em duas partes:

- As próprias equipes;
- Equipes de outras áreas.

As três equipes existentes na área possuem um relacionamento amigável, compartilhando conhecimento e provendo apoio nas atividades. A mesma situação não ocorre quando envolve equipes de outras áreas, o único canal oficial é a utilização da própria coordenação. Apesar da condição proibitiva, por questões políticas, as equipes possuem meios não oficiais para manterem contato e trocarem informações.

A realidade imposta pela área de desenvolvimento de sistemas contábeis não exprime a nova proposta da organização, mas todos sabem que, as mudanças, principalmente culturais, levam um bom tempo para enraizar e, só então, começar a alcançar os objetivos pretendidos pela empresa.

No próximo capítulo, com a pesquisa, entrevistas e observações realizadas, apresentaremos a resposta à questão de pesquisa indicada no capítulo 4.



## CAPÍTULO 6

### 6. Resposta às questões de pesquisa

No capítulo 4 apresentou-se a Problemática e a Metodologia utilizada neste trabalho, agora será possível identificar as respostas às questões de pesquisa gerada com a problemática **“Qual foi o impacto da adoção do modelo das organizações em aprendizagem (*learning organizations*) no departamento de processamento de dados contábeis da instituição financeira estudada?”**.

A partir da Problemática, surgiram três questões:

- I. Quais os grupos organizacionais do departamento de processamento de dados contábeis da instituição estudada?
- II. Quais as reações de cada grupo a adoção do modelo das organizações em aprendizagem neste departamento?
- III. Há fenômenos de resistência organizacional? Caso estes existam, quais são as suas causas?

#### 6.1. Resposta à questão I:

Pode-se dividir a área em três grupos:

Grupo I: Composto pelo Gestor e os Coordenadores: São responsáveis pelo gerenciamento técnico e administrativo da área, todos com larga experiência no desenvolvimento de sistemas contábeis, sendo que apenas um deles possui menos de quinze anos na empresa.

Grupo II: Composto por Analistas de Sistemas de diversas categorias com mais de dez anos de empresa: São responsáveis pelo desenvolvimento de aplicativos para a contabilidade, utilizando como ferramenta os grandes computadores, comumente chamados de Mainframe.

Grupo III: Também composto por Analistas de Sistemas, mas com menos de 10 anos de organização: São responsáveis pelo desenvolvimento de aplicativos

para Intranet, Internet e Extranet, utilizando como ferramenta as grandes redes de microcomputadores, alguns também já desenvolvem no ambiente do Mainframe.

## 6.2. Resposta à questão II:

As reações provocadas pela mudança empreendida pela organização refletiram em todos os profissionais, mas cada grupo reagiu conforme sua conveniência:

### Grupo I:

Os coordenadores e gestores, com anos de casa, resistiram profundamente à implantação de estruturas transversais de gestão e a horizontalização da comunicação e do controle. Acostumados a controlar os seus “feudos” – departamentos – e a concentrar poder, não aceitavam compartilhar informações com os outros departamentos, resistindo, pois, às mudanças. Um exemplo desta atitude é o seguinte: os programadores executavam novos programas a partir de um núcleo central de códigos de software que, uma vez desenvolvido por um dos departamentos, poderia ser compartilhado, o que significa dizer que o outro departamento já começaria a programação a partir de um “core” central de códigos, não tendo que, como diziam os próprios programadores, *“reinventar a roda duas vezes”*. Os coordenadores, no entanto, proibiam os seus subordinados de ceder códigos centrais de software que tinham sido desenvolvidos por eles para o outro departamento, obrigando-os a começar do zero a programação, mesmo que os departamentos não competissem na prestação de serviços, uma vez que cada um tinha usuários e clientes diferenciados. Esta atitude de “feudalização” do sistema e concentração de poder mostrava-se contrária ao princípio da “Learning Organization”, que é o compartilhamento de informações, a comunicação horizontal, o questionamento dos sistemas presentes para aprimoramento através do *“double looping learning”*. A organização mostrava-se ser um sistema informal “controlador”, segundo o próprio Peter Senge, que opõe organizações mecanicistas e controladoras a learning organization. Temos assim uma dicotomia entre discurso e ação: os gestores e dirigentes professavam o discurso da mudança e da transformação, baseados no modelo da Aprendizagem Organizacional, quando na prática, mantinham práticas que bloqueavam a implantação deste sistema

mais inovador, mantendo as regras de comportamento típico do período anterior. A mudança, assim, ocorreu em teoria, mas não na prática.

#### **Grupo II:**

Este grupo de analistas que trabalham na empresa há mais de 10 anos conhece o ambiente extremamente conservador e fechado, pouco suscetível às mudanças, e já esperavam o comportamento acima descrito por parte dos gestores. A maior parte destes analistas mostrou-se cética com relação às mudanças, não acreditando na efetivação das mesmas e adotando uma posição conformista em relação à organização. O fato de o discurso oficial ser um e a prática organizacional outra totalmente oposta não os surpreendeu. O grupo demonstra uma postura apática diante da organização. Não questionam procedimentos e não tentam mudar o sistema, adaptando-se a ele de forma passiva e confessando terem-se “acomodado”. Não ressentem frustrações ou ressentimento pelo fato das mudanças não terem sido incorporadas à organização. Para eles, esta é a “*ordem natural das coisas*”, o fato de que “*quanto mais tudo muda, tudo permanece igual*”. Segundo eles, neste sistema, a mudança ocorre na absoluta maioria das vezes apenas no discurso, não refletindo na ação concreta ou não afetando as práticas do dia-a-dia.

#### **Grupo III:**

Este grupo de profissionais está há pouco tempo na organização, são mais jovens e oriundos de outras empresas, logo demonstram maior dinamismo e questionamento do sistema atual. O fato das modificações não ter ocorrido e dos dirigentes terem adotado a postura oposta à de uma “*Learning Organization*”, chegando a proibir interações de fato entre os diversos grupos, gera insatisfação, frustração e protestos por parte deste grupo de profissionais.

### **6.3. Resposta à questão III:**

Alguns fenômenos de resistência organizacional:

O Grupo I, dos dirigentes, é provavelmente o que mais resistiu à implantação de fato dos princípios da Organização em Aprendizagem, a fim de concentrar poder e evitar o compartilhamento real de informações, a descentralização

e transversalidade: o bloqueio do acesso a Internet, necessário aos profissionais de informática; a proibição em compartilhar informações; a proibição em se reunir informalmente (os membros das equipes deveriam ter relacionamentos fechados em si e a chefia não gostava de reuniões mesmo informais com o pessoal dos outros departamentos). O nível de enclausuramento dos diversos departamentos e do pessoal, fechado em si, era enorme, e esta organização informal consolidada impedia e efetivação dos princípios da Organização em aprendizagem.

Para Grupo II seu principal fenômeno está na descrença nessas transformações. Para a maioria, dificilmente o que a empresa venha a fazer mudará a atitude dos gerentes e administradores. Seria necessário substituir os gestores e coordenadores, colocando indivíduos mais jovens e aptos a implementar de fato as mudanças propostas pela organização.

O grupo III é um grupo formado por profissionais mais jovens, abertos à mudança e ansiosos por mais autonomia, abertura e transversalidade nas comunicações. Trata-se do único grupo que apóia as mudanças e sentem-se frustrados pela não efetivações concretas das mesmas.

#### **6.4. Respondendo à Problemática**

“Qual foi o impacto da adoção do modelo das organizações em aprendizagem (*learning organizations*) no departamento de processamento de dados contábeis da instituição financeira estudada?”

Podemos verificar que na realidade a organização não implementou os princípios de Aprendizagem de fato, ficando a mudança somente no nível do discurso.

Segundo vários autores, as organizações vivem atualmente uma época de dualidades porque, dada a transição do modelo industrial para o pós-industrial, os papéis sociais e a política de gestão de pessoas nas organizações estão sendo redefinidos. (Castells, 1999; De Masi, 1999; Vasconcelos e Vasconcelos, 2002)

Um dos pressupostos destas análises é que Organizações “Controladoras” (Senge, 1990) tenderiam a se transformar em Organizações “em Aprendizagem”

(*learning organizations*) para se adaptarem à sociedade pós-industrial. Muitas destas mudanças, porém, **refletem-se nos modelos oficiais professados, mas não são implementadas na prática.** A corrente Neoinstitucionalista mostra que freqüentemente as organizações incorporam estruturas e ferramentas não apenas porque sejam mais eficientes, mas também porque elas foram institucionalizadas em seu setor como sendo “as melhores” e a sua adoção passa a ser fonte de legitimidade e recursos no meio. (Vasconcelos e Vasconcelos, 2001)

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

A nossa revisão de literatura revelou que a crescente contradição entre os modelos pregados como ideais nos sistemas organizacionais no que se refere à qualificação profissional e à relação de trabalho (modelos repetidos em treinamentos e comunicações internos, freqüentemente como uma nova “religião”) e as práticas de gestão de pessoas provocam percepções contraditórias nos atores sociais. É o caso desta organização. Possuindo uma estrutura de poder “feudalizada”, baseada em gestores e supervisores que estão lá há mais de 15 anos e que não pretendem perder poder, a organização mostra-se em seu aspecto informal uma organização “controladora” e, na prática, os princípios das organizações em aprendizagem (transversalidade, multidisciplinariedade, autonomia, questionamento do sistema, compartilhamento de informações, etc), base do aprendizado de circuito duplo e da inovação, estes princípios não foram e não serão implementados, pois ameaça a atual estrutura de poder.

A organização adota em teoria um novo discurso, mais adaptado aos novos tempos, a fim de obter mais legitimidade, mas a organização real e concreta não muda.

Trata-se de uma cerimonialização da mudança – uma ritualização segundo a qual todos falam em mudança, todos adotam os novos jargões técnicos e discurso, mas na prática a maioria dos indivíduos não muda sua ação, pois já sabem que ela não será de fato implementada.

O que nos revela a pesquisa de interessante é o alto grau de conformismo e apatia dos programadores de sistema mais antigos, acostumados a verem diversas “encenações de mudança” e discursos que não se concretizam no decorrer dos anos. A mudança, para ocorrer de fato, necessita de transformações na organização informal e no sistema social subjacente ao discurso oficial.

Trata-se de se fazer um diagnóstico do sistema organizacional e conceder novos incentivos que levem os indivíduos a mudarem os seus hábitos e a cooperarem para a implantação efetiva do novo sistema organizacional e de novas práticas sociais. **Como diz Crozier, e como mostra este estudo de caso, “*não se muda a sociedade por decreto*”.**

## **ANEXOS**

## **Anexo A – Entrevistas**



## Entrevistas

As questões foram aplicadas de forma indireta, sempre permitindo que o entrevistado pudesse contribuir o melhor possível.

As entrevistas basearam-se na questão: “Como você vê a nova política de RH da empresa e o que isso pode trazer de benefício para o funcionário e a própria empresa?”. No desenrolar das entrevistas, procurou-se questionar, quando possível, a problemas de desenvolvimento pessoal, comunicação, reestruturação de cargos, entre outros. A seguir, um resumo das entrevistas e observações:

Entrevista: 1

Atividade: Analista Sênior

Tempo de Serviço: mais de 10 anos

Acredito que seja positivo, mas apesar dessa nova mentalidade alguns dirigentes ainda não se encaixaram no plano de empresa e estão resistindo às mudanças. A liderança não assume o seu devido papel dentro da empresa. A opinião é válida desde que seja a de quem manda;

Apenas recentemente a empresa vem adotando atitudes que valorizam os funcionários e permitem que cresçam dentro da própria empresa, como por exemplo, o “Oportunidade de Carreiras” entre outros, este tipo de atitude permite uma valorização da Marca da empresa.

Há ainda a dificuldade de relacionamento entre as gerências, onde as áreas funcionam como empresas dentro do banco, umas competindo com as outras, ou seja, a política está acima de tudo.

Outro ponto que precisa ser olhado é a requalificação do profissional, através de treinamentos, palestras, etc. Está bem melhor que há uma década atrás, mas, poderia ser melhor.

Entrevista: 2

Atividade: Analista Sênior

Tempo de Serviço: Mais de 10 anos

Está ficando cada vez mais difícil centralizar as operações, em função do tempo que está cada vez mais curto, e é claro ao aumento de serviço.

Há alguns anos atrás não existia envolvimento direto do RH com os funcionários, mas há aproximadamente 2 anos, vem ocorrendo uma reformulação no RH e este está abrindo as informações aos funcionários e permitindo que possam se desenvolver profissionalmente.

Mas existe muita coisa a ser resolvida: a comunicação entre as áreas é extremamente burocrática, me parece que começam a ocorrer mudanças, mas a uma velocidade extremamente lenta.

Mas é preciso reconhecer que estamos mudando, e que a empresa permite grande aprendizado, tecnologia de ponta e excelentes benefícios.

Entrevista: 3

Atividade: Analista Sênior

Tempo de Serviço: Menos de 10 anos

Muitas atitudes vêm sendo tomadas (Oportunidade de carreira, autodesenvolvimento, pesquisas com os funcionários), mas ainda será preciso um bom tempo para que os resultados sejam alcançados. Acho que facilitará mais a comunicação, mas é difícil prever quando os resultados começaram a acontecer.

Para crescer faz-se necessário uma grande dedicação e sacrifício (mais tempo para a empresa e menos para a família).

Não percebi mudanças na requalificação, alguns planos deixaram de ter atenção, e acredito serem importantes para os profissionais e a empresa, estes precisam voltar, como por exemplo, o Plano A – MBA no exterior ou o CEFIM/USP.

As informações nunca estão completas. Futuro nebuloso. Falta luz no fim do túnel. Creio que a comunicação é realizada de forma incompleta, desta forma sempre necessitamos do superior para tomarmos algum tipo de decisão. Acho que estas limitações são por questões políticas, ou seja, luta-se pela área e não pela empresa.

Também acredito que desperdício de trabalho poderia ser evitado, deixando de inventar a roda várias vezes.

Entrevista: 4

Atividade: Analista de Sistemas

Tempo de Serviço: Menos de 10 anos

Muito boa, a empresa está preocupada com o que o funcionário pensa e permite que possamos administrar a carreira e o desenvolvimento dentro da empresa.

Um ponto que poderia melhorar é a comunicação entre algumas partes. Em contrapartida, é possível obter através da intranet inúmeras informações que a empresa disponibiliza: Dados cadastrais, cadastrar o currículo para que outros possam conhecer o potencial do funcionário, solicitar vídeos de palestras, treinamentos on-line, além do contato com tecnologia de ponta, o auxílio educação, que pode chegar a 70% do valor, entre outros. Todos estes pontos permitem que o profissional se autodesenvolva, e conseqüentemente, permite compreender melhor os objetivos da empresa.

Mas infelizmente, um ponto precisa ser revisto, a liberação da internet como meio de buscar a informação. Não consigo compreender que não tenhamos acesso mesmo sendo necessário ao desenvolvimento de nossas atividades.

Entrevista: 5

Atividade: Analista de Sistemas

Tempo de Serviço: Menos de 10 anos

Muito boa, a empresa está preocupada com o que o funcionário pensa e permite que possamos administrar a carreira e o desenvolvimento dentro da empresa.

Com a diminuição dos níveis hierárquicos, acredito que permitirá resolver, pelo menos parcialmente, o problema de comunicação com as chefias e também com outras áreas. Simplesmente somos coibidos a não trocarmos informações dentro da própria empresa, mesmo que isto dificulte o trabalho, devido a questões políticas, somos impossibilitados de buscar informações fora, como é o caso do bloqueio da internet, etc.

Acredito que a empresa está tentando harmonizar o cenário “empresa versus funcionário” com os projetos de oportunidade de carreira, o autodesenvolvimento, Auxílio ao pagamento da faculdade, etc.

Entrevista: 6

Atividade: Analista de Sistemas

Tempo de Serviço: Menos de 10 anos

Não deve mudar muito, mas ficará difícil centralizar toda a informação num único lugar. A política adotada pela empresa é uma e a executada pelas gerências é outra. Falta de clareza na apresentação das informações, ou simplesmente são apresentadas de forma parcial. Os recursos, como a internet, são privilégios de poucos.

Os programas de Oportunidade de Carreira, autodesenvolvimento, etc, são positivos, mas sofrem interferências superiores. Falta valorizar os profissionais que buscam o aprimoramento fora da empresa.

Entrevista: 7

Atividade: Análise de Sistemas

Tempo de Serviço: Menos de 10 anos

Acredito que com o tempo, os mecanismos de comunicação permitirão que todos compartilhem do conhecimento do negócio, privilegiando a empresa, e não os cargos de algumas pessoas.

Essas mudanças incentivam a permanecer na empresa, passamos a ver a empresa como parceira. O programa Oportunidade de Carreira e o Autodesenvolvimento são boas idéias com resultados positivos para ambos, empresa e funcionário.

Mas existem pontos que devem ser trabalhados, como a dificuldade de obter as informações necessárias ao trabalho, geralmente recebemos em pequenas parcelas, o que dificulta compreendermos o todo. Apesar de termos acesso a tecnologia, não possuímos acesso à internet, o que dificulta ainda mais o nosso trabalho, na busca de informações que possam trazer benefícios à empresa.

Entrevista: 8

Atividade: Análise de Sistemas

Tempo de Serviço: Mais de 10 anos

Não acredito que venha trazer mudanças drásticas, é só um acerto. É verdade que a empresa está mais aberta, pretende fazer um melhor uso do funcionário, mas as chefias impõem certas dificuldades que impedem que o profissional cresça.

A grande melhoria em meu trabalho é a disponibilidade tecnológica atual, antigamente tínhamos dificuldades em desenvolver nosso trabalho, mas atualmente, temos equipamento disponível a qualquer momento.

Um ponto que a empresa poderia ser mais firme, e dependesse menos das chefias, seria a recapacitação profissional, acho que falta treinamento adequado para o desenvolvimento técnico do profissional.

Outro ponto está centrado na grande dificuldade de comunicação com outras áreas da empresa, quanto ao desenvolvimento de sistemas. Estas são gerenciadas de forma distinta, como se fossem empresas disputando o mercado.



Entrevista: 9

Atividade: Análise de Sistemas

Tempo de Serviço: Mais de 10 anos

As mudanças são válidas, mas em função da política são difíceis de serem praticadas. Com o passar do tempo esperava ser responsável por um sistema, com as mudanças implantadas acabou sendo deixada de lado e o desânimo não permite esperar mais alguma coisa.

O que a empresa pretende é efetuar um maior controle do conhecimento do funcionário. A idéia é boa, mas será difícil de ser praticada devido ao formato político das gerências.

O contato com as outras áreas é quase nenhum, mas às vezes fazemos sem o conhecimento dos superiores, senão fica difícil agilizar o trabalho.

Acho que a comunicação é insuficiente, é difícil compreender se é a inabilidade das gerências (achar que devem segurar a informação somente para eles) ou deve-se ao fato de não terem sido preparados para gerenciar.

Entrevista: 10

Atividade: Análise de Sistemas

Tempo de Serviço: Mais de 10 anos

Ainda vai levar algum tempo para a empresa obter resultado. O processo atual da área é desmotivador. Ocorre conforme o tempo e não pela competência. Muitas políticas da empresa não são adotadas na área.

Nos últimos anos a evolução tem acontecido. A empresa está preocupada, mas ainda é cedo para vermos os resultados.

Apesar da empresa possuir um excelente recurso tecnológico, a comunicação de qualquer informação que envolva outra área deve-se solicitar aos superiores, mesmo que agilizasse o trabalho. E mesmo na área, as informações são passadas de maneira que você sempre ficará dependente do superior, dificultando a tomada de decisão.

A empresa é ágil nas respostas as tendências de mercado, mas na área, não é bem o que acontece. Falta organização e planejamento estratégico da gerência, ou pelo menos, comunicá-los. Acredito que com as mudanças em andamento, isso poderá, num longo prazo, se tornar realidade.

### **Entrevistas Eletrônicas**

Para reforçar as entrevistas anteriores, realizou-se um questionário, distribuído internamente por correio eletrônico para profissionais de diversas áreas e cargos:

- 1) E empresa está compatível com a imagem divulgada na mídia?
- 2) Você necessita da internet como ferramenta de trabalho? Porque?
- 3) Qual a política da empresa para uso da internet pelos funcionários?
- 4) A política adotada pela empresa é a mesma utilizada em seu departamento?
- 5) Que tipo de regulamentação do uso da internet a empresa possui?

Questionário 1:

Atividade: Gerente

- 1) Sim.
- 2) Sim. Principalmente para obter informações sobre softwares, solução de problemas e download de produtos.
- 3) A política é restritiva. Muitos sites são bloqueados (o que não está errado); porém em diversas áreas a maioria dos funcionários não possui acesso. Na minha equipe, 50% não têm acesso.
- 4) Sim, A administração é centralizada, as restrições têm abrangência empresarial. Quanto à liberação de acesso... Bem, nesse caso sei que em muitas áreas todos os funcionários têm acesso.
- 5) Não sei ao que você está se referindo; mas, a regulamentação básica é de uso da internet somente para propósitos profissionais e de interesse da empresa. Todas as normas estão circularizadas e são de conhecimento obrigatório para os funcionários.

Questionário 2:

Atividade: Superintendente

- 1) Em relação a produtos para os clientes, sim.
- 2) Sim. Para consulta a novos conceitos e informações sobre softwares, pesquisas e esclarecimento de dúvidas.
- 3) Não há confiabilidade demonstrada para que todos os funcionários tenham acesso. Apenas alguns são beneficiados.
- 4) A resposta anterior está relacionada à postura do departamento. Desconheço se é uma política adotada pela empresa.
- 5) Pelo que sei não é permitido o acesso a outros e-mails, senão o do próprio banco.

Questionário 3:

Atividade: Analista de Sistemas

- 1) Acredito que sim. A administração não arriscaria fazer o contrário.
- 2) Necessito. Não é um recurso essencial, mas a internet pode ser um valioso recurso para algumas etapas do desenvolvimento e pesquisa na procura, comparação, entendimento de produtos e processos.
- 3) O uso é restrito, com controle rígido da utilização.
- 4) Sim. Somente alguns funcionários têm direito ao acesso e utilização somente para trabalho.
- 5) O uso é restrito a alguns funcionários, com prévia aprovação do superior, e uso deve ser somente para trabalho.

Questionário 4:

Atividade: Analista de Sistemas

- 1) Para um usuário comum, ele sente que a empresa realmente é aquilo que ela diz ser pela mídia. Para quem a conhece de certa forma, por dentro, percebe que muitas coisas são feitas para parecer coerente com a imagem oferecida.
- 2) Certamente que sim. Principalmente porque a internet é a fonte mais rica em pesquisa para qualquer profissional.
- 3) É variável de acordo com as gerências. No geral não é muito aberta, colocando como prioridade o uso indevido por parte de alguns funcionários em detrimento do ganho que se tem com a ferramenta.
- 4) Não. A empresa, apesar de ser restritiva no que se refere ao uso da internet pelos funcionários, ainda assim é mais aberta que o departamento em que trabalho.
- 5) Não tenho conhecimento oficial, exceto algumas circulares que indicam a forma correta de uso dos correios eletrônicos e internet.

Questionário 5:

Atividade: Analista de Sistemas

- 1) Não.
- 2) Sim. Existe a necessidade de buscar informações técnicas que não existam dentro da empresa.
- 3) Funcionários com cargo de coordenação e que desenvolvem sistemas para internet possuem acesso.
- 4) Sim.
- 5) Existe a regulamentação, mas desconheço o seu conteúdo.



Questionário 6:

Atividade: Analista de Sistemas

- 1) O planejamento e sua execução parecem estar coesos coma divulgação.
- 2) Sim. Como técnico em informática, a informação é necessária para atualização. Existem documentações amplas para isto na internet.
- 3) Liberação por necessidade.
- 4) Sim.
- 5) Desconheço.

## **Anexo B – Observação Participativa**

**Observação Participativa:**

Buscando ampliar a base de dados das entrevistas, inúmeras observações foram feitas durante este trabalho, geralmente a partir de conversas informais e sem que o observado percebesse o cunho investigativo.

**Observação 1:**

Um Analista Coordenador, com 3 anos de empresa, comentou sobre a forma como a Diretoria da empresa estava cobrando a Superintendência em relação ao uso das verbas destinadas a treinamento e que há algum tempo a mesma não utilizava. Segundo ele, a Diretoria lançou um ultimato para que toda a verba fosse investida em 2003. A partir deste momento foi iniciado um trabalho para identificar as deficiências dos profissionais, conforme as diretrizes da área para o ano de 2003.

Recentemente, os usuários da Superintendência (aqueles que utilizam os softwares desenvolvidos pela área) começaram a ser olhados com maior importância. A área vem destinando uma abertura maior com as outras para proporcionar melhorias e atender com mais eficiência. Para a Analista, o que está ocorrendo é devido às novas políticas que estão sendo exigidas dos administradores e de certa forma a busca da organização em transformar a sua estrutura num formato mais horizontalizado.

**Observação 2:**

Um antigo profissional da Superintendência comentou sobre a forma política que a sua transferência foi tratada comparando com o novo modelo de oportunidade de carreira, segundo ele, na época, sofreu diversas retaliações até conseguir efetivar sua transferência. Hoje, bastaria uma inscrição na INTRANET,

numa vaga disponível e, sendo aprovado, poderia ser transferido sem que o Superintendente ou Gerente pudesse impedir ou retaliar.

Observação 3:

Ainda sobre o assunto de Oportunidade de Carreira, uma analista comentou sobre a sua tentativa de sair da Superintendência. Quando estava aprovada, foi convencida por seu Superintendente a ficar, mas desta vez sem o uso de força, garantindo a funcionária melhorias em sua carreira.

Observação 4:

Segundo um Analista de uma área vizinha, os planos de carreiras “nobres”, dentro da empresa ainda continuam restritos a alguns privilegiados (nobres: Os cursos de MBA nos Estados Unidos). Os cursos não são divulgados claramente, dificultando os funcionários a se candidatarem a esses cursos, geralmente são escolhidos pela alta gerência.

Observação 5:

Recentemente 2 colegas de área conseguiram transferência, graças ao programa Oportunidade de Carreiras, “acho que isto é um grande incentivo para aqueles que durante muito tempo não conseguiram espaço em suas áreas e poderão buscar outros espaços, disse um dos contínuos”.

Observação 6:

Para outro profissional, as mudanças começaram a ocorrerem pelo dinamismo que a empresa tem crescido, o que dificulta certos paternalismos, amplamente utilizados num passado recente. Mas ainda não consegue entender por

que a empresa permite que profissionais de informática vejam bloqueado o acesso a INTERNET, mesmo sendo necessário no desenvolvimento do trabalho.

Observação 7:

Na recente pesquisa fale francamente, realizado no final do mês de agosto de 2003, o superior reuniu toda a equipe e solicitou que cada um respondesse com carinho os questionários. Diferentemente da pesquisa exibida no Anexo C, esta irá produzir avaliações por área, mais uma vez, mostrando que a empresa quer a mudança, e mais, acompanhar a evolução das áreas. O importante é que, apesar da conversa do superior, Após a reunião, os funcionários comentaram que procurariam responder o mais sinceramente possível, já que os questionários são individuais e não existem meios de identificar quem os respondeu, evitando qualquer forma de retaliação futura.

## **Anexo C - Dados sobre a pesquisa ‘Fale Francamente’**

### **Dados sobre a pesquisa ‘Fale Francamente’**

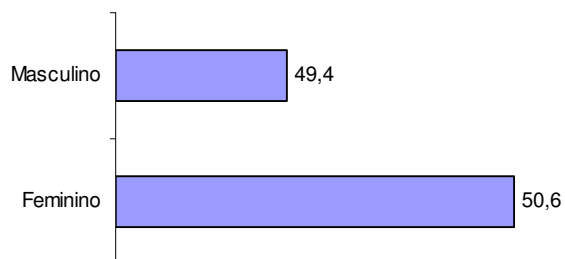
A organização já está desenvolvendo uma nova pesquisa a ser realizada ainda este ano, com isso, está buscando compreender melhor o que seus colaboradores pensam e suas reações perante as mudanças pela qual vem implementando. A pesquisa de 2001 procurou identificar o nível de satisfação existente com relação aos seguintes aspectos:

- A pessoa e sua carreira;
- Remuneração;
- Ambiente de Trabalho;
- Processos Organizacionais;
- Organização; e,
- Visão e Valores.

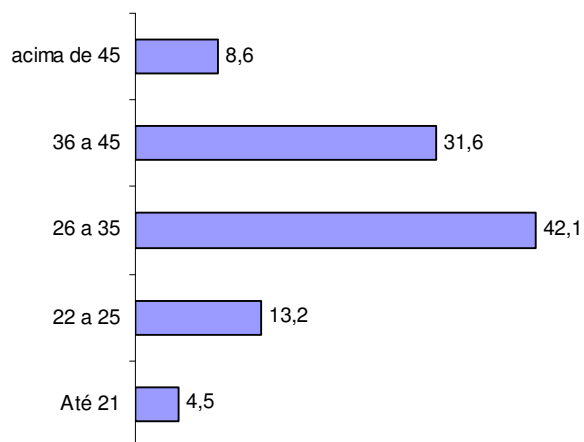
### **1. Perfil dos Profissionais da Organização**

Para avaliar os dados obtidos, faz-se necessário conhecer o perfil das pessoas que responderam à pesquisa. Foram emitidos 33.600 questionários pela empresa e responderam 23.859, ou seja, 71%.

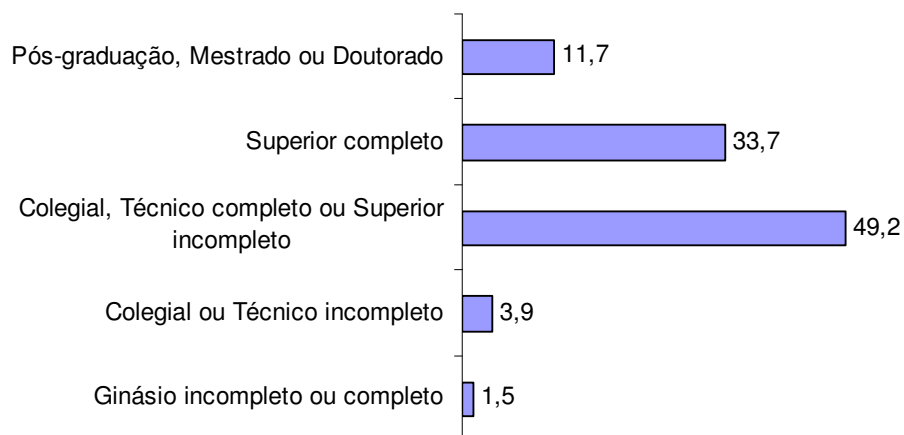
#### **1.1. Sexo:**



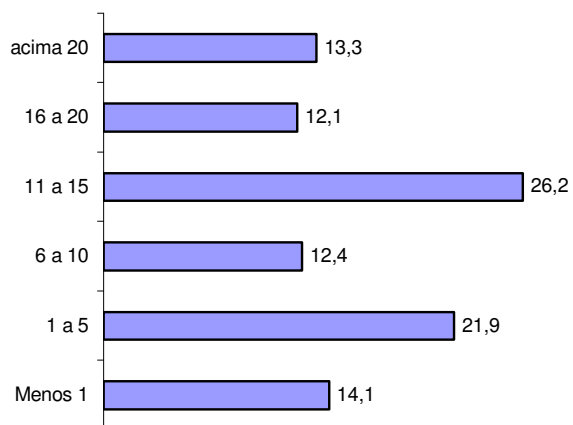
## 1.2. Idade:



## 1.3. Escolaridade:

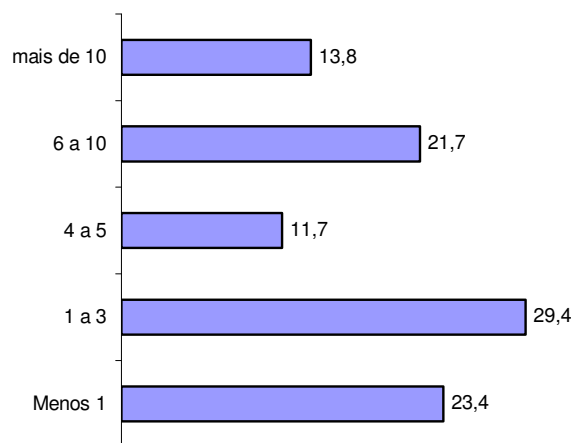


## 1.4. Tempo na Empresa (anos):

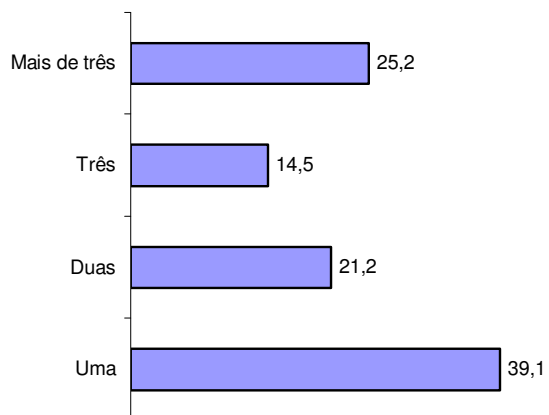




### 1.5. Tempo no cargo atual (anos):



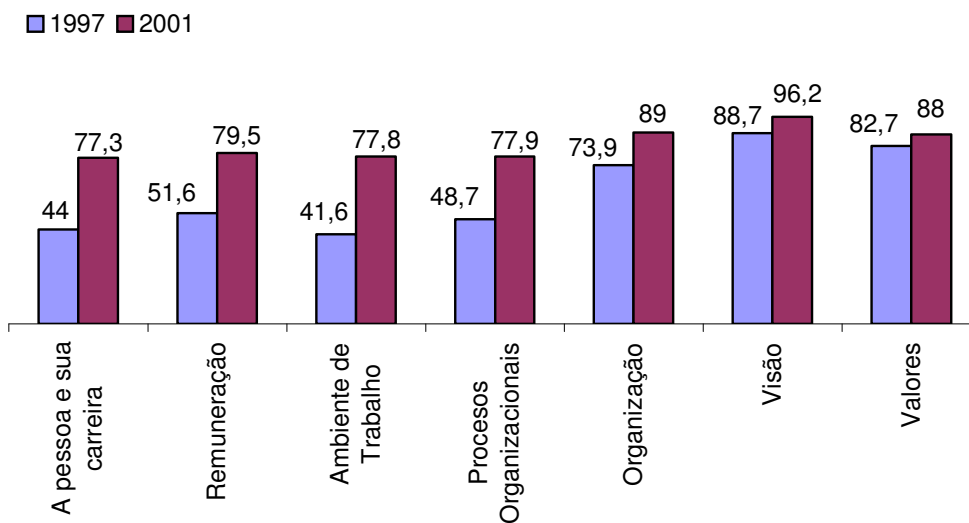
### 1.6. Nº de áreas em que já trabalhou:



## 2. Comparativo da pesquisa ‘Fale Francamente’ realizadas em 1997 e 2001

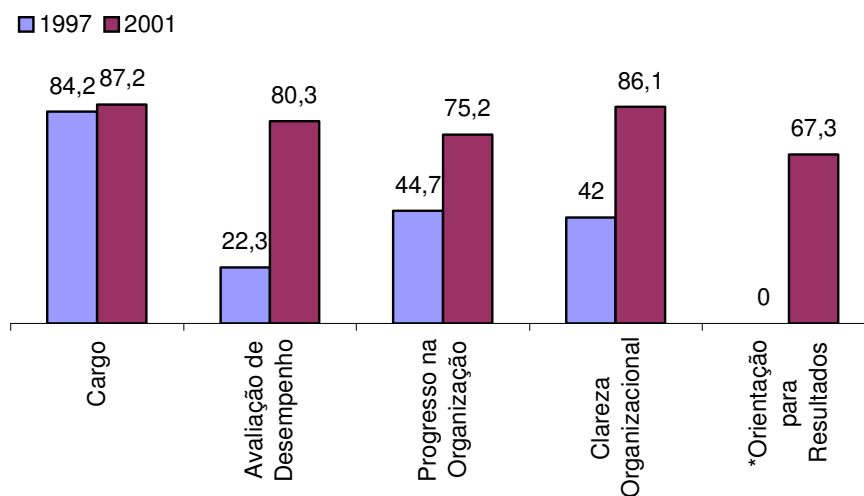
O resultado geral da pesquisa nos itens pesquisados e na seqüência um maior detalhamento em cada um dos aspectos:

### 2.1. Resultado Geral

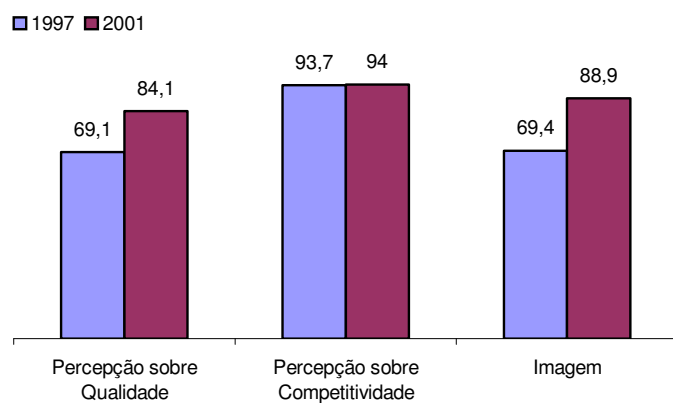


### 2.2. Resultado Detalhado

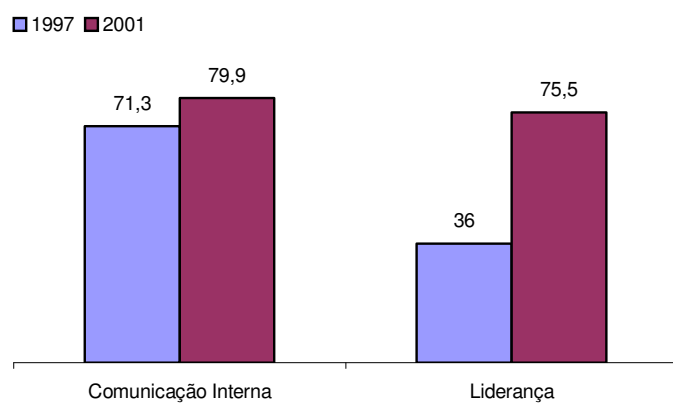
#### 2.2.1. A pessoa e sua carreira



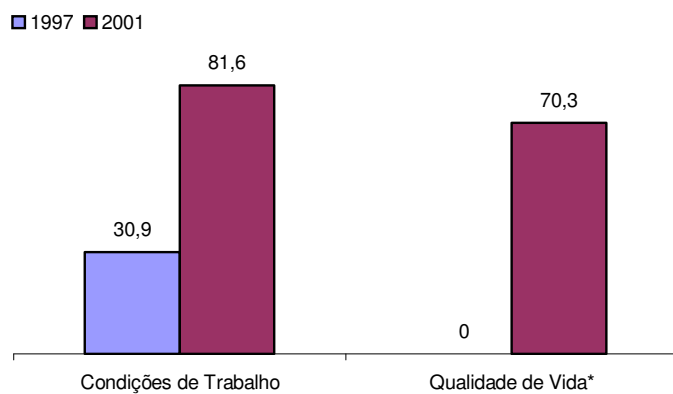
### 2.2.2. Organização



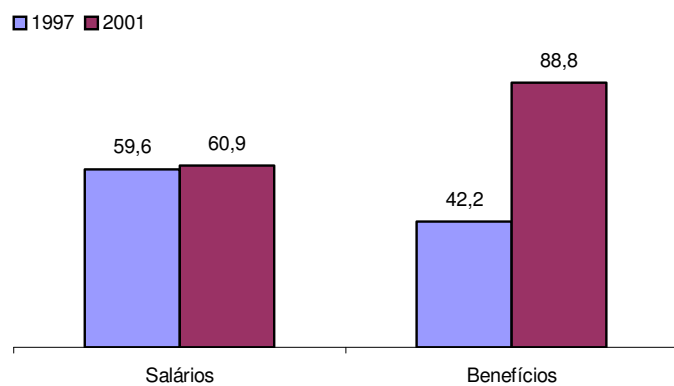
### 2.2.3. Processos Organizacionais



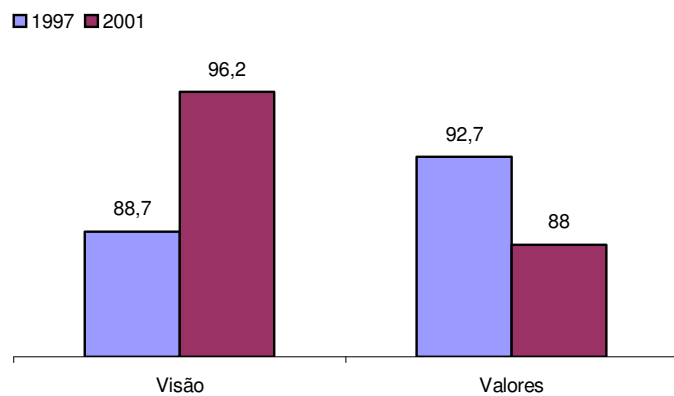
### 2.2.4. Ambiente de Trabalho



### 2.2.5. Remuneração



### 2.2.6. Visão e Valores



---

\* Item incluído na pesquisa em 2001

## BIBLIOGRAFIA

ARGYRIS, C. **On Organizational Learning**. Cambridge, MA: Blackwell, 1992.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational learning: A theory of action perspective**. New York: Basic Books, 1978.

ARON, R. **La Società Industriale**. Milão: Edizioni di Comunita, 1965.

\_\_\_\_\_; **Dizionario di Sociologia** de L. Gallino, Turim. Utet, 1978.

BANCO I.B.E. S.A. **Resultados da Pesquisa Fale Francamente**. São Paulo: I.B.E., 2002.

\_\_\_\_\_. **A marca mais valiosa do mercado nacional**. I.B.E. Notícias, São Paulo, n. 1, p. 10, Julho 2001.

BELL, D. **The Coming of post-industrial society**. New York: BasicBooks, 1973.

BERGER, P. **Perspectivas Sociológicas: Uma visão Humanística**. 22.ed. Petrópolis, Vozes, 2000.

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações Formais**. São Paulo, Editora Atlas, 1970.

BRANDÃO, I. L. **I.B.E. 50 anos**. São Paulo: DBA Artes Gráficas, 1995.

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

CAPELLE, M. C.; BRITO, M. **Relações de Poder no espaço organizacional: O caráter disciplinar das práticas de gestão de pessoas em uma organização de desenvolvimento de software**. Salvador: Anais do Enanpad, 2002.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le systeme**. Paris: Seuil, 1977.

DE MASI, D. **A Sociedade Pós-Industrial**. 3.ed. São Paulo: Editora SENAC, 1999.

\_\_\_\_\_ **O futuro do trabalho:** Fadiga e ócio na sociedade pós-industrial. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2000.

DRUMOND, A. **Learning in international strategic alliances:** Brasil and the UK as host countries, Japan as the common partner. Cambrige: Judge Management Institute, Research report, 1994.

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

FARIA J. H.; MENEGUETTI, F. As novas formas de controle psicológico no trabalho. **Enanpad** , Campinas, 2001a.

\_\_\_\_\_ Discursos Organizacionais. **Enanpad**, Salvador, 2001b.

FESTINGER, L. **A Theory of Cognitive Dissonance**. New York: Prentice-Hall, 1957.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional:** As experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

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

GAGLIARDI, P. **The creation and change of organizational cultures:** a conceptual framework. *Organization Studies*, v. 7, n. 2, 1986.

GALBRAITH, J. K. **O novo estado industrial**. Tradutor Leônidas Gontijo de Carvalho. São Paulo: Nova Cultural, 1988

GARVIN, D. **Building a learning organization**. *Harvard Business Review*, July/August 1993.

INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS. **Guia para elaboração do Trabalho Final do Mestrado Profissional**. São Paulo: IPT-CENATEC, 2001.

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

KIM, D. H. **The link between individual and organizational learning.** Sloan Management Review, Fall, 1993.

LANDES, D. S. **Prometeu desacorrentado:** transformação tecnológica e desenvolvimento industrial na Europa ocidental, desde 1750 até a nossa época. Tradução Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1994.

LAWRENCE P.; LORSCH, J. **Organization and Environment:** Managing Differentiation and Interaction. Boston, MA: Harvard University Press, 1969.

LEWIS, M. W. **Exploring paradox:** toward a more comprehensive guide. The Academy of Management Review, New York: 25(4):760-776, 2000.

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

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.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REIS, L. F. S. D. **Gestão da excelência na atividade bancária.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1998.

SCHEIN, E. **How can organizations learn faster?** The challenge entering the green room. Sloan Management Review, Winter, 1993.

SELZNICK, P. **TVA and 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.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. 19.ed. São Paulo: Editora Cortez, 1993.

SIMON, H. A. Administrative Behavior. New York: Macmillan, 1947.

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

\_\_\_\_\_ **Organizations as Shared Meanings**. In Organizational Symbolism vol. (eds. L. Pondy), Greenwich, JAl., 1983b.

SOMBART, W. **O capitalismo moderno**. Turim: Utet, 1967.

STOECKER, R. **Evaluating and rethinking the case study**. The sociological review, 1991.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Traduzido por João Távora. Rio de Janeiro: Editora Record, 1985.

TOLEDO, G. L. **Marketing Bancário**: Análise, Planejamento, Processo Decisório. São Paulo: Editora Atlas, 1978.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; PINOCHET, L. H. C. Poder, tecnologia e controle burocrático: uma análise crozeriana em uma empresa de informática paranaense. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; VASCONCELOS, F. **Gestão de Pessoas e Identidade Social**: Um Estudo Crítico, Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV, v.1. janeiro/março 2002.

VASCONCELOS, I. F. F. G.; et. Al. O Lado Humano da Tecnologia: Os paradoxos organizacionais provocados pela gestão de pessoas, Campinas: **Anais do ENANPAD**, 2001.



WEICK, K. **Sensemaking in Organizations**. New York: Sage, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. tradução Daniel Grassi 2.ed - Porto Alegre: Bookman, 2001

\_\_\_\_\_ **The case study method: an annotated bibliography**. Washington, Dc: Comos Corporation, 1983

ZUBOFF, S. **Automatizar/Informatizar: As duas faces da tecnologia inteligente**. RAE – Revista de Administração de Empresas - FGV, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 80-91, Novembro/Dezembro 1994.

## BIBLIOGRAFIA SECUNDÁRIA:

ALBERT, S.; ASHFORTH, B.; DUTTON, J. **Organizational Identity and Identification**: Charting New Waters and Building New Bridges. *The Academy of Management Review*, 25,1: 13-18. January 2000.

---

**Special Topic Forum on Organizational Identity and Identification**. *The Academy of Management Review*, 25,1:10-13, 2000.

ALTER, N. **Logiques de l'Entreprise Informationnelle**. *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-out, pp.29-39, 1990.

ALVES, M. A. Vire-se, Zé Ninguém! A difícil construção da identidade em organizações pós-fordistas. **Enanpad**, Florianópolis, 2000.

ANTUNES, R. **Adeus ao Trabalho?**. São Paulo: Ed. Cortez, 1995.

AUBERT, N.; DE GAULEJAC, V. **Le Côté de l'Excellence**, Paris: Le Seuil, 1991.

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

BARBOSA, A.C.Q.; FERRAZ, D.; LOPES, D. Competências nas organizações: O discurso e a prática na gestão de pessoas. Salvador: **Anais do Enanpad**, 2002.

BASTOS, A. V. B.; et al. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD..

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

BITENCOURT, C. A gestão de Competências Gerencias e a Aprendizagem Organizacional. **Enanpad**, Campinas, 2, 2001

BURREL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis**. London: Ashgate Publishing, 1994.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP. Artigo apresentado na ENANPAD. **Anais da ENANPAD**, Foz do Iguaçu, 1999.

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

CARVALHO, L. C.; ESTEVES, M.; PARET, B. Percepções de empresários de empresas de pequeno porte sobre conhecimento, informação e aprendizagem. **Enanpad**, Foz do Iguaçu, 1999.

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

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

CASTEL, R. (1993) **Da Indigência à Exclusão e à Desfiliação**: Precariedade do trabalho e vulnerabilidade relacional. In Lancetti, A. (org) Saúde e Loucura 4, São Paulo, Ed.Hucitec, 1993.

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

CAUDURO, F.; et. al. O processo de Mudança e Aprendizagem no Call Center de uma Empresa de Telecomunicações. **Enanpad**, Salvador, 2002.

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

COHEN, M.; MARCH, J.; OLSEN, J. P. **A Garbage Can Model of Organization Choice**. Administrative Science Quaterly , XVII, 1-25, 1972.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**. Tradução de Juan A. Gili Sobrinho. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

CYERT, R.; MARCH, J. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

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

DIAS, C.; LOIOLA, E. Conflito, Cooperação e aprendizado nos complexos agroindustriais: o caso do instituto biofábrica de cacau de Ilhéus. Campinas: **Anais do Enanpad**, 2001.

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

FERNANDES, C.; ANGELONI, M. A aprendizagem organizacional nas organizações do conhecimento. **Enanpad**, Florianópolis, 2000.

FETTERMAN, D. **Ethnography**: step by step. Newbury Park, CA: sage, 1989.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Desenvolvimento de competências em diferentes ambientes empresariais. **Enanpad**, Florianópolis, 2000.

GOFFMAN, E. **The Presentation of Self in Every Day Life**. Garden City, NY: Doubleday, 1959.

GUIMARÃES, R.A.; et. al. Explorando o construto aprendizagem organizacional no setor público: Uma análise em órgão do poder executivo federal brasileiro. **Enanpad**, Florianópolis, 2000.

HANASHIRO, D.M.; DIAS, W. F. O Sistema de Teletrabalho: Algumas Implicações de um Ambiente Virtual. **Enanpad**, Salvador, 2002.

HIRSCHHORN, L. **Reworking authority**. Cambridge, Ma: The MIT Press, 1997.

HOAGLIN, D. C.; et. al. **A data for decisions**: Information strategies for policy makers Cambridge, MA: ABT Books. 1982.

KOIKE, K.; MATTOS, P. L. Entre a *epistemê* e a *prhonesis*: Antigas lições para a aprendizagem em administração. **Enanpad**, Florianópolis, 2000.

LEÃO JR., F. P. Formação e Estruturação de Campos Organizacionais: um Modelo para Análise do Campo Cultural. **Enanpad**, Campinas, 2001.

LIPSET, S. M.; TROW, M.; COLEMAN. **Union democracy**: the inside politics of the international typographical Union New York: Free Press, 1956.

LOIOLA, E.; ROCHA, M. C. Aprendizagem e novas tecnologias: O Caso da Condata. **Enanpad**, Foz do Iguaçu, 1999.

\_\_\_\_\_. Aprendendo a aprender: Análise de três estudos de caso em aprendizagem organizacional a partir do construtivismo. **Enanpad**, Florianópolis, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C.; et. al. Formalismo como Mecanismo Institucional Coercitivo de Processos Relevantes de Mudança na Sociedade Brasileira. **Enanpad**, Campinas, 2001.

MARCH, J.G.; OLSEN, J. **Ambiguity and Choice in Organizations**. Bergen, Noruega, Universitetsforlaget, 1976.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: John Wiley, 1958.

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

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Analyzing qualitative data**: A source book for new methods. Beverly Hills, CA: sage, 1984

MULLER, L.; VIEIRA, M. M. Rotinas organizacionais defensivas: um estudo sobre as formas de manifestação durante o processo de mudança organizacional. **Enanpad**, Foz do Iguaçu, 1999.

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

- PACHECO, F.L. O Ambiente Institucional como Agente de Mudança Organizacional: O Caso do Teatro Apolo-Hermilo. **Enanpad**, Campinas, 2001.
- PLATT, J. "**Case study**" in American methodological thought current sociology, 1992a.
- POWELL, W.; DIMAGGIO, P. The New Institutionalism in Organizational Analyses. Chicago: Chicago University Press, 1991.
- RESENDE, P.; PAULA, T. Inovações modernizantes e novos requerimentos da formação profissional: um estudo de caso. **Enanpad**, Florianópolis, 2000.
- RIBEIRO, C; et. al. Laboratório de aprendizagem: Uma experiência em uma empresa municipal de limpeza urbana: **Enanpad**, Foz do Iguaçu, 1999.
- RODRIGUES, S. B. *Commodification of scientific knowledge and deification of innovation: implications for knowledge management*. **Enanpad**, Florianópolis, 2000.
- SAKUDA, L. **Teletrabalho: Desafios e Perspectivas**. Dissertação de mestrado não publicada, EAESP/FGV.
- SCHRAMN, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Working paper, the academy for educational development, Washington, DC, 1971
- SCHWARTS, H.; JACOBS, J. **Qualitative sociology: A method to the madness**. New York: Free Press, 1979.
- SELEME, A.; ANDRADE, A. Campo de Aprendizagem: Otimizando a mudança organizacional. **Enanpad**, Foz do Iguaçu, 1999.
- SIEBER, S. D. **The integration of field work and survey methods**. American journal of sociology, 1973.
- SILVA, J. R.; et. al. Operadores de Call Center: Inconsistências e Desafios da Gestão de Pessoas. **Enanpad**, Salvador, 2002.

- SOARES, M. T.; HANASHIRO, D. M. O desenvolvimento de organizações de aprendizagem: A contribuição da gestão estratégica da qualidade. Salvador: **Anais do Enanpad**, 2002.
- SOARES, R.; PIMENTA, S. O homem e a máquina: de operador a espectador. **Enanpad**, Florianópolis, 2000.
- SOUTO, A. J.; SÁ, M. A. Evolução do Trabalho Tecnológico: Impactos sobre Recursos Humanos na Indústria. **Enanpad**, Salvador, 2002.
- SOUZA, Y. Conversação e Aprendizagem organizacional: Perspectivas para a investigação. **Enanpad**, Florianópolis, 2000.
- STORINO, G. O conceito de learning organization aplicado a administração pública brasileira. **Enanpad**, Florianópolis, 2000.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. Newbury Park, Ca: sage, 1990
- TAYLOR, G. R. **The natural history of the mind**. New York: Dutton, 1979.
- TEIXEIRA, F.; HASTENREITER, H.; SOUZA, C. Diferenças entre Inovação Tecnológica e Desempenho: Evidências de uma rede de aprendizado. **Enanpad**, Campinas, 2001.
- TROCHIN, W. **Outcome pattern matching and program theory: Evaluation and program planing**. Editora Cidade, 1989.
- VAN MOANEN, J.; DABBS, J. M.; FAUKNER, R. R. **Varieties of qualitative research**. Beverly Hills, CS: sage, 1982.
- VASCONCELOS, I. F. F. G.; PINOCHET, L. H. C. Poder, tecnologia e controle burocrático: uma análise crozeriana em uma empresa de informática paranaense. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.
- WEICK, K. **Sensemaking in Organizations**. New York: Sage, 1994.

YIN, R. K. **Conserving America's neighborhoods**. New York: Plenum, 1982a.

\_\_\_\_\_ **Studying the implementation of public programs** In: Williams et al.(eds), studying implementation methodological and administrative issues Chathon, N J: Chathan House, 1982b.

\_\_\_\_\_ **The case study as a serious research strategy knowledge: creation, diffusion, Utilization**, 1981<sup>a</sup>



**Cronograma da Dissertação**

Dezembro, 2002	Qualificação
Março a Maio, 2003	Realização da pesquisa de campo
Junho a Agosto, 2003	Análise de conteúdo
Setembro, 2003	Defesa da dissertação