



RAE - Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

rae@fgv.br

Fundação Getulio Vargas

Brasil

Cavalheiro Marcondes, Reynaldo; Freitas Gouveia de Vasconcelos, Isabella; Carvalho de Vasconcelos, Flávio; Ofenhejm Mascarenhas, André  
NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO  
E A PRÁTICA

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 46, núm. 1, enero-marzo, 2006, pp. 10-13  
Fundação Getulio Vargas  
São Paulo, Brasil

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155115976004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica  
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



FÓRUM • APRESENTAÇÃO

# NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXO E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA

**Reynaldo Cavalheiro Marcondes**

Universidade Presbiteriana Mackenzie

E-mail: reynaldo@mackenzie.com.br

**Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos**

FGV-EAESP

E-mail: ivasconcelos@yahoo.com

**Flávio Carvalho de Vasconcelos**

FGV-EAESP

E-mail: fcvasconcelos@fgvsp.br

**André Ofenhejm Mascarenhas**

FGV-EAESP

E-mail: andremascar@gmail.br



As organizações vivem atualmente uma época de dualidades. Isso por conta da transição do modelo industrial para o pós-industrial, que está redefinindo os papéis sociais e a política de gestão de pessoas nas organizações (Alter, 1990; Castells, 1999; De Masi, 1999; Sainsaulieu, 1977; 1983). Um dos pressupostos dessas análises é que organizações “controladoras” (Senge, 1990; Argyris, 1992) tenderiam a se transformar em organizações “em aprendizagem” (*learning organizations*) para se adaptarem à sociedade pós-industrial. Novas formas organizacionais são propostas, como as adocracias ou organizações inovadoras (Mintzberg, 2000), ou, ainda, as organizações interativas (Heckscher, 1994) (Heckscher *et al.*, 2003).

Porém, muitas dessas mudanças se refletem nos modelos oficiais professados, mas não são implementadas na prática. A corrente neo-institucionalista mostra que freqüentemente as organizações incorporam estruturas e ferramentas não apenas porque sejam mais eficientes, mas também porque foram institucionalizadas em seu setor como sendo “as melhores”, e a sua adoção passa a ser fonte de legitimidade e recursos no meio (Meyer e Rowan, 1991; Fonseca e Machado-da-Silva, 2001; 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*, ou seja, a separação en-

tre as normas e a prática administrativa. Os indivíduos encontram espaços de ajuste à regra, seguindo-as parcialmente. Muitos procedimentos são burocratizados e cerimonializados, possuindo a sua função social na organização, mas não são seguidos à letra (Meyer e Rowan, 1991).

Assim, vários indivíduos se sentem cobrados pelo discurso com os novos padrões propostos – como a aprendizagem, iniciativa e inovação –, quando na realidade recebem treinamento nem condições para desenvolver as novas competências e mostrar-se à altura dessas exigências de desempenho. Essa distância entre o discurso e a prática é exigido e as reais condições de trabalho são marcadas pelo medo e o estresse nas organizações (Lewis e Eisenhardt, 2000; Faria e Meneguetti, 2001).

Nesse quadro de contradições atuais representado pelos indivíduos em organizações, um conceito que parece explicar de modo satisfatório esses fenômenos é o de *paradoxo*, que volta a ser aplicado aos fenômenos organizacionais. Mas o que seriam paradoxos?

Segundo Lewis (2000), a fim de atribuir sentido a sistemas contraditórios e ambíguos nos quais os indivíduos são inseridos e compreendê-los, os indivíduos tendem a uma tendência de polarizar suas percepções em torno de dois aspectos opostos. Conseqüentemente, começa a ser desenvolvida em função dessa percepção polarizada, que corresponde à sua representação subjetiva da realidade.



blemas organizacionais e as interações sociais passam a ser descritos, pelos indivíduos e grupos, como variações de duas dimensões opostas que os confundem e incomodam, gerando dissonância cognitiva, ou conflito de crenças e percepções (Festinger, 1957; Bartunek, 1988; Vasconcelos *et al.*, 2004).

Em resumo, um paradoxo é a representação da experiência, dos sentimentos, crenças e interações por meio 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 própria organização é representada pelos diversos grupos que a compõem de forma ambígua e dual.

Em se tratando de pesquisa, Teunissen (1996), em seu artigo “Paradoxes in social science and research”, foi um dos pioneiros ao se referir ao tema dos paradoxos, e aos paradigmas de análise e pesquisa ligados a esse tema. Uma extensiva revisão da literatura realizada no Brasil, baseada em análise da literatura brasileira e estrangeira sobre o tema paradoxos organizacionais (Vasconcelos, 2004), mostrou que as principais correntes de pesquisa sobre o tema são:

- estudos baseados na crítica à burocracia e no controle burocrático: fundamentados nos trabalhos clássicos de Merton e Selznick sobre paradoxos organizacionais, vários autores atuais retomam os trabalhos clássicos, os revêem e atualizam;
- estudos baseados no paradigma psicodinâmico: fundamentados nos trabalhos clássicos do Instituto Tavistock de Londres nos anos 1950 (autores como Melanie Klein, Elliot Jacques e Bion), vários estudos atuais trabalham o conceito de paradoxos associados a esta linha de análise;
- estudos baseados na sociologia interpretativa e no interacionismo simbólico: vários trabalhos retomam a fenomenologia e os clássicos de Berger e Luckmann e Goffman para estudar temas como identidade, mudança, comunicação e análise do discurso, e papéis, associando-os ao tema paradoxos.

Esse trabalho de revisão bibliográfica mostrou que, pertencendo a primeira corrente de crítica à burocracia, Merton, foi um dos primeiros autores a tratar do tema paradoxos organizacionais ao criticar a chamada ilusão de controle por parte dos gerentes e burocratas, e mostrando que esse controle não é possível, pois sempre existem disfunções. Merton descreve, assim, os problemas da personalidade burocrática: o excessivo apego às re-

gras, e a busca de uma excessiva coerência e harmonia organizacional que não são possíveis. O autor afirma que a contradição e o conflito são partes integrantes das organizações. Dessa forma, Merton (1936) afirma em seu texto *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action*, que toda ação social produz um conjunto de efeitos, alguns desejados e outros não. Para ele, o básico, tendo consequências contraditórias. Por isso, para cada efeito desejado de uma ação existe uma série de efeitos secundários, não desejados nem previstos, que contrapõem aos efeitos buscados pelos indivíduos. Assim, para cada efeito “positivo” (*intended consequences*) existe um efeito que contraria as expectativas dos indivíduos e administradores (*unintended consequences*). A existência dessas contradições inerentes à ação social, nas organizações, tensões que conduzem a problemas como a resistência organizacional e a emergência de conflitos (Merton, 1957).

Mckinley e Scherer (2000) atualizam essa perspectiva para as organizações atuais, analisando os processos de mudança e reestruturação organizacionais. Jafee (1999) também atualiza os trabalhos de Merton, tratando do tema paradoxos organizacionais de uma perspectiva crítica (Bouchiki, 1998).

Em se tratando da segunda corrente, a reestruturação organizacional, a literatura mostrou que os trabalhos de autores do Tavistock Institut, como Eric Trist, Harold J. Gantt, Elliot Jacques, Kenneth Rice, Eric Miller, Wilfred Dill, e Melaine Klein, são retomados por autores atuais sob a perspectiva dos estudos sobre paradoxos organizacionais. Autores contemporâneos como Kets de Vries (1995), Yiannis Gabriel (1999) e Hirschhorn (1999) fundaram a International Society for the Psychology of Organizations, e o tema paradoxos organizacionais tem sido recorrente em seus trabalhos. Na linha de estudos de origem francesa, autores como Christophe Dejours (1987), Enriquez (1991), de Gaullejac, Pagès (1987), Alain Chanlat e François Chanlat (1996) tratam desse tema.

Finalmente, em se tratando da terceira corrente, os estudos baseados na sociologia interpretativa e no interacionismo simbólico seguem a perspectiva de que o estudo da ação social, e consideram que o comportamento de um indivíduo não determina sua decisão, mas sim a interação entre ele e o contexto, e a possibilidade de agir nem seu comportamento. Tampouco as formas de ação e comportamento determinam necessariamente a adoção de novos valores pelo indivíduo. Este pode reafirmar seus valores antigos. Essas variáveis não seriam explicadas por uma lógica de causa e efeito, mas constituiriam um sistema complexo, em que, ao conhecer a realidade complexa e re-





## FÓRUM • APRESENTAÇÃO

la a fim de tomar uma decisão, em seu processo de escolha, os indivíduos tendem a representar essa mesma realidade a partir de duas dimensões opostas – crenças, valores, perspectivas, sentimentos –, e o processo decisório reduz o “desconforto” provocado pela oposição entre esses elementos subjetivos básicos. O sujeito, porém, freqüentemente terá que conviver com tensões entre pólos opostos, pois esse confronto faz parte de sua atividade perceptiva e cognitiva, e de seu processo de evolução. Nem toda decisão gera polarização em torno de dimensões opostas, mas freqüentemente em sua vida o sujeito se vê às voltas com os efeitos do paradoxo gerado pelo processo de dissonância cognitiva, principalmente quanto às interações, experiências ou perspectivas que o afetam pessoalmente (Ford e Ford, 1988). O conceito de paradoxo está, assim, nessa corrente, associado ao conceito de *lógica de ator*, ou seja, à formação dos valores, critérios de decisão e escolhas, bem como à representação da realidade de cada indivíduo ou grupos de indivíduos. Em suma, de acordo com essa corrente, a representação da realidade por meio de elementos opostos e conflitantes – os paradoxos – é um elemento inerente ao ato de conhecer e ao processo de tomada de decisão do ser humano, e como base teórica está associada à teoria da racionalidade limitada.

A revisão da literatura mostrou também a utilização de métodos qualitativos e quantitativos ao tratar do tema paradoxos organizacionais. A utilização desses métodos de pesquisa é normalmente coerente com o paradigma teórico utilizado, e os métodos são utilizados de forma complementar. Em um paradigma que trata dos paradoxos organizacionais de forma positivista, utilizam-se normalmente métodos quantitativos. Em um paradigma interpretacionista ou crítico, é usual a utilização de métodos mais qualitativos, ou uma metodologia mista.

### O FÓRUM

Com o objetivo de estimular a produção de pesquisas e artigos que contribuam para o desenvolvimento do tema no Brasil, foi realizado na sede da RAE o fórum “Novos modelos organizacionais: paradoxos e contradições entre o discurso e a prática”, que ora apresentamos. Foram submetidos 36 artigos, oito dos quais foram aprovados para publicação, após passarem por rigorosos e sucessivos processos de avaliação e aperfeiçoamento. Numa iniciativa inédita, dos oito artigos

aprovados, três estão sendo publicados na RAE impressa e cinco deles, na RAE-eletrônica.

Nesta edição da RAE, o primeiro artigo do volume, “Ars antiqua: Mosteiro de São Bento, o eterno novo”, de Mercya Rose de Oliveira Carvalho e Tereza Dresden Fischer, investiga a condição de insubordinação total da Ordem Beneditina, a partir da experiência do Mosteiro de São Bento, na Bahia. Trata-se de uma pesquisa longitudinal que mapeou as mudanças ocorridas na gestão do mosteiro, no período entre 1994 e 2004. Este artigo, ao mapear os paradoxos e contradições presentes no curso histórico dessa organização no decorrer do século XX, traz uma contribuição fundamental para esta área.

O segundo artigo, “Nomadismo involuntário: a reestruturação produtiva do trabalho bancário”, de Lígia Iochins Grisci, Gilles Chemale Cigerz e João Luiz Becker, analisa as mudanças nas seqüências organizacionais e os paradoxos envolvidos em um processo de reestruturação do trabalho bancário. Analisa ainda as contradições organizacionais e o sofrimento psíquico decorrentes do processo de reestruturação e mudança organizacional, utilizando uma metodologia mista, qualitativa e quantitativa.

O terceiro trabalho, “Paradoxos em finanças modernas versus finanças comportamentais”, de Herbert Kimura, Leonardo Fernando Cruz e Elizabeth Krauter, trata de uma das inovações mais importantes e controversas em finanças, que é a adoção do paradigma tradicionalmente aceito, baseado na moderna teoria financeira. Os autores realizam uma síntese de potenciais problemas de tomada de decisão, exemplificando alguns aspectos não racionais que constituem importantes paradoxos em finanças modernas. Uma discussão da teoria de prospecto, os autores aplicam os experimentos de Kahneman e Tversky em uma amostra brasileira. Os resultados sugerem que as finanças comportamentais são uma alternativa para explicar o comportamento dos agentes econômicos.

Os artigos revelam que o estudo dos processos de comunicação nas organizações torna-se fundamental atualmente, neste contexto de mudança transformativa que as organizações vivenciam. No entanto, o estudo dos processos de mudança organizacional mostra que classificações como “pré-industrial” e “pós-industrial”, “moderno” e “pós-moderno” são muitas vezes exageradas. Os artigos neste volume mostram que o passado não se opõe necessariamente ao futuro, sendo as contradições um caminho para a construção do novo em um processo dialético que nunca se finaliza.





REYNALDO CAVALHEIRO MARCONDES • ISABELLA FREITAS GOUVEIA DE VASCONCELOS • FLÁVIO CARVALHO DE VASCONCELOS • ANDRÉ OFENHEIM MASA

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALTER, N. Logiques de l'entreprise informationnelle. In: *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août, p. 29-39, 1990.

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

BARTUNEK, J. M. The dynamics of personal and organizational reframing. In: QUINN, R. E.; CAMERON, K. (Eds.). *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. p. 137-162.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1989.

BION, W. R. *Experiences in Groups*. New York: Basic Books, 1959.

BOUCHIKI, H. Living with and building on complexity: a constructivist perspective on organizations. *Organization*, v. 2, p. 217-232, 1998.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. Organizational paradox and transformation. In: QUINN, R. E.; CAMERON, K. S. (Eds.). *Paradox and transformation: Toward a Theory and Change in Management*. Cambridge, MA: Ballinger, 1998. p. 12-18.

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

DE MASI, D. *O futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.



DEJOURS, C. Intelligence pratique et sagesse pratique: deux dimensions meconnues du travail réel". *Education Permanente*, n. 116, p. 22-34, 1993.

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

EISENHARDT, K. M.; WESTCOTT, B. J. Paradoxical demands and the creation of excellence: the case of just-in-time manufacturing. In: QUINN, R. E.; CAMERON K. S. (Eds.). *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, MA: Ballinger, 1988. p. 169-194.

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

FARIA, J. H.; MENEGUETTI, F. *Discursos organizacionais*. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas-SP. *Anais*. Campinas-SP: ANPAD, 2001.

FONSECA, V. E.; MACHADO-DA-SILVA, C. O indivíduo, a organização e o ambiente: bases para a conversação entre três perspectivas de estudo da estratégia em organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas-SP. *Anais*. Campinas-SP: ANPAD, 2001.

FORD, J. D.; FORD, L. W. Logics of identity, contradiction and attraction in change. *Academy of Management Review*, v. 19, p. 756-795, 1994.

HECKSCHER, C.; DONNELLO, A. *The Post-Bureaucratic Organization*. Thousands Oaks: Sage, 1994.

HECKSCHER, C.; MACCOBY, M.; RAMIREZ, R. *Agents of Change in the Post-Industrial Divide*. Oxford: Oxford University Press, 2000.

HIRSCHHORN, L. *Reworking Authority*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1997.

JAFFEE, D. *Organization theory: tensions and change*. New York: Free Press, 1999.

KETS DE VRIES, M. F. R. *Organizational Paradoxes: Clinical Applications in Management*. New York: Rudlege, 1995.

KOOT, W.; SABELIS, I.; YBEMA, S. Epilogue. In: KOOT, W.; SABELIS, I.; YBEMA, S. (Eds.). *Contradictions in Context: Puzzling over Contemporary Organizations*. Amsterdam: VU University Press, 2008-212.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities in managing new product development. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 111-125, 1992.

LEWIS, M. W. Exploring paradox: toward a more comprehensive theory. *The Academy of Management Review*, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.

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

MERTON, R. *Social Theory and Social Structure*. Glencoe: Free Press, 1936.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formalized as myth and ceremony. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, P. (Eds.). *Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 41-62.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 1998.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *La gestion de l'organisation*. Paris: P.U.F., 1991.

PESQUEUX, I.; RAMANANTSOA, B.; SAUDAN, A.; TOURELLE, C. *Mercure et Minerve: perspectives philosophiques sur l'entreprise*. Paris: Ellipses, 1999.

POWELL, W.; DIMAGGIO, P. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Chicago University Press, 1991.

SAINSAULIEU, R. *L'identité au travail*. Paris: Presses de la Sorbonne Nationale de L'Institut d'Études Politiques, 1977.

SAINSAULIEU, R. La régulation culturelle des ensembles sociaux. *L'Année Sociologique*, p. 195-217, 1983.

SENGE, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990.

VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I. The limits of consulting methods: towards a multidimensional approach. In: Academy of Management Conference, 2001.

VASCONCELOS, F.; VASCONCELOS, I. *Paradoxos organizacionais*. São Paulo: Thomson Learning Pioneira, 2004.