



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Freitas Gouveia de Vasconcelos, Isabella Francisca; Carvalho Vasconcelos, Flávio  
A METAFORA DO CARNAVAL COMO MUDANÇA E INVERSÃO TEMPORARIA DA ORDEM  
ESTABELECIDA : UMA ESTUDO EM UMA EMPRESA FRANCESA DE ALTA TECNOLOGIA

Revista de Administração da Unimep, vol. 12, núm. 1, enero-abril, 2014, pp. 74-99

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273730614004>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

 redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**A METAFORA DO CARNAVAL COMO MUDANÇA E INVERSÃO TEMPORARIA  
DA ORDEM ESTABELECIDA : UMA ESTUDO EM UMA EMPRESA FRANCESAS  
DE ALTA TECNOLOGIA**

***THE DIALECTIC MODEL OF ORGANIZATIONAL CHANGE AND THE  
PHENOMENA OF RESISTANCE TO THE ESTABLISHED ORDER IN BRAZIL: A  
CRITICAL ANALYSIS OF SYSTEMIC STRATEGIES TO MAINTAIN THE STATUS  
QUO***

**Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos (FEI)** *ivasconcelos@yahoo.com*

**Flavio Carvalho Vasconcelos (FGV-EBAPE)** *ivasconcelos@yahoo.com*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submission/613>

---

**Resumo**

Nosso estudo de caso trata de uma organização virtual emergente em um Laboratório de pesquisas pertencente a uma grande empresa de alta tecnologia extremamente burocratizada. Esta organização virtual permitiu o debate e a contestação da ordem burocrática vigente, funcionando como « válvula de escape » e « evasão » para os pesquisadores envolvidos no processo de inovação da empresa em questão. Mostraremos como esta organização virtual, aparentemente fonte de insubordinação, ajudava, na verdade, a manter a ordem social dominante na empresa, pois permitia aos pesquisadores fazerem uma « inversão temporária da ordem burocrática » durante algumas horas por semana, ajudando-os a tolerar o sistema burocratizado durante o resto do tempo. Compararemos esta organização virtual ao Carnaval brasileiro, que funciona como ritual de « válvula de escape » e « evasão » para os setores menos favorecidos da sociedade, como mostram alguns trabalhos em antropologia social. (Da Matta, 1987). Utilizaremos a Teoria Neoinstitucional e apresentaremos o modelo Dialético de Mudança organizacional, mostrando como a tolerância de sistemas sociais e ritos aparentemente contestatórios pode ser uma estratégia para manutenção da ordem social vigente.

## **Abstract**

Our case study deals with an emerging virtual organization in a research laboratory belonging to a large, extremely bureaucratic, high-technology company. This virtual organization discussed and challenged the existing bureaucratic order, acting as an “escape valve” and an “evasion” for researchers involved in the innovation process at this company. This paper will show how this virtual organization, an apparent source of insubordination, in fact helped maintain the company’s prevailing social order, because it allowed researchers to “temporarily invert the bureaucratic order” for a few hours a week, helping them to tolerate the bureaucratic system the rest of the time. We will compare this virtual organization to the Brazilian Carnival, which acts as an “escape valve” and an “evasion” for society’s less-privileged classes, as some social anthropology studies show (Da Matta, 1987). We will use the neo-institutional theory and introduce the dialectic model of organizational change, showing how tolerance of apparently challenging social systems and rites can be a strategy for maintaining the existing social order

Artigo recebido em: 15/04/2013

Artigo aprovado em: 24/04/2014

---

## **1. Introdução : O Carnaval com Inversão da Ordem Estabelecida e Resistência**

O trabalho de Roberto da Matta (1987) mostra que *uma das formas do status quo evitar a transformação do sistema social é impedindo que os atores sociais, descontentes com a percepção das excessivas contradições do sistema mais amplo, transforme esta insatisfação em Práxis (ou seja, em ação organizada destinada a mudar o próprio sistema), rompendo, assim, com a dialética da transformação*. E, para tanto, a demarcação pelo *status quo* de espaços de manifestação ou a tolerância com ritos sociais temporários de crítica ou de *inversão simbólica da ordem* é uma estratégia adotada neste sentido.

Da Matta (1987) mostra que o Carnaval é um destes rituais sociais cujas manifestações foram toleradas pela ditadura militar com este fim. O Carnaval, ao apresentar-se como uma das formas de “evasão” e servindo como “válvula de escape” para expressão das insatisfações, frustrações, alívio do sofrimento através da inversão simbólica e da euforia,

permitia aos grupos sociais menos favorecidos “*agüentar*” as injustiças e contradições do sistema social durante o resto do ano, aliviando a tensão acumulada pela própria percepção dos paradoxos e contradições excessivas de uma sociedade autoritária e desigual. Este era apenas um dos ritos sociais, entre outros, que permitia um extravasamento temporário das tensões, permitindo o “*esvaziamento*” das mesmas e garantindo a diminuição das reações e a manutenção da ordem social, evitando-se a Práxis.

Santos (2008) mostra como a organização do Carnaval envolve um componente social muito importante. Fatores como o fortalecimento de identidade e do sentimento de pertencimento, reforço de laços comunitários, participação popular na formulação e implementação das políticas e ocupação de espaços públicos têm íntima relação com o Carnaval. Mas Santos (2008), fazendo uma análise histórica do Carnaval, mostra também que:

*“Na Era Vargas, Conforme já mencionado, um dos órgãos responsáveis pelo fortalecimento da identidade nacional foi o DIP (Departamento de Imprensa e Propaganda). E este controle se deu também no carnaval. Soihet (...)o DIP chegou a criar um dispositivo que obrigava as escolas de samba a utilizarem tema nacionais em seus enredos. Dessa forma, as escolas tornam-se instrumentos de proliferação da memória nacional, em função da exaltação de vultos da historiografia oficial. Havia, então, uma relação de apoio mútuo. De um lado o novo Estado, cujo apoio às manifestações populares era fundamental. E, para isso, os valores populares eram enaltecidos como a raiz da nacionalidade brasileira. De outro, a população, para continuar realizando e participando das festas, fazia concessões, e aceitava imposições, como a obrigatoriedade dos temas nacionais nos enredos.”*(Santos, 2008:7)

Rego e Melo (2008) mostram que no Brasil, atualmente, este cenário mudou, adquirindo o Carnaval em grandes cidades, em especial no Rio de Janeiro, um caráter extremamente comercial.. O Carnaval se transformou em uma verdadeira indústria, gerando 500 mil empregos, o que representa 3,5% (3,1 milhões) das ocupações registradas no país, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

Meirelles, Peralta e Bouzada (2010) mostram em seu artigo *Marketing Tribal: um Estudo sobre os Efeitos do Patrocínio de Marcas de Cerveja no Carnaval de Salvador* que hoje em dia o Carnaval vem recebendo patrocínios cada vez maiores de empresas e se tornou uma festa que movimenta milhões de reais. Desta forma, o caráter de expressão popular autêntica começa a ser questionado na medida em que o Carnaval se torna expressão do *status quo*.

Historicamente o Carnaval deixa de ser assim uma festa mais “ autêntica” de expressão popular e espaço de extravasamento para lidar com as contradições sociais de uma sociedade desigual e autoritária, conforme análise de Da Matta, e passa a ser uma festa também controlada na era Vargas, como forma de integração do imaginário popular nacional e finalmente nos dias atuais se torna uma festa cujo caráter predominante é o seu aspecto comercial, mobilizando inúmeros recursos financeiros, gerando empregos e recebendo patrocínios.

Neste artigo, no entanto, utilizaremos a metáfora do Carnaval na acepção de Da Matta, pois apesar de ter se tornado uma verdadeira indústria, para muitos o Carnaval continua tendo esta função descrita por Da Matta, a de ser um espaço de expressão e uma “válvula de escape” para se lidar com as contradições da sociedade brasileira. Neste sentido, utilizaremos esta metáfora na análise deste estudo de caso.

## **2. O Carnaval como Metáfora: Contradições e Paradoxos**

Em seu artigo *Institutional Contradictions, Praxis and Institutional Change : A dialectical Perspective*, Seo e Creed (2002) propõem um modelo relativo à mudança organizacional utilizando os conceitos de Paradoxos Organizacionais, Dialética e utilizando como abordagem teórica a Teoria Neoinstitucional.

Descreveremos este modelo, relacionando o mesmo a outras teorias e trabalhos, e analisaremos um estudo de caso onde proporemos uma modificação ao modelo que Seo e Creed propõem.

Nosso estudo de caso trata de uma organização virtual emergente em um Laboratório de pesquisas pertencente a uma grande empresa de alta tecnologia extremamente burocratizada. Esta organização virtual permitiu o debate e a contestação da ordem burocrática vigente, funcionando como « válvula de escape » e « evasão » para os pesquisadores envolvidos no processo de inovação da empresa em questão. Mostraremos como esta organização virtual, aparentemente fonte de insubordinação, ajudava, na verdade, a manter a ordem social dominante na empresa, pois permitia aos pesquisadores fazerem uma « *inversão temporária da ordem burocrática* » durante algumas horas por semana, ajudando-os a tolerar o sistema burocratizado durante o resto do tempo. Compararemos esta organização virtual ao Carnaval brasileiro, que funciona como ritual de « *válvula de escape* » e « *evasão* » para os setores menos favorecidos da sociedade, como mostram alguns trabalhos em antropologia social. (Da Matta, 1987).

No fim do artigo, analisaremos o estudo de caso a partir das teorias apresentadas.

## **2.1 O Paradoxo Básico da Mudança Organizacional e os Princípios do Modelo da Mudança Dialética**

Peter Berger e Thomas Luckmann (1989) em seu livro « *A Construção Social da Realidade* » colocam, dentro da Perspectiva do Interacionismo Simbólico, a seguinte questão : como os atores sociais podem mudar as instituições se as suas ações, intenções e a sua racionalidade são condicionados pela instituição que eles querem transformar ? ». Seo e Creed (2002) retomam esta questão fundamental do Interacionismo Simbólico para descrever o seu modelo. Segundo estes autores, quatro princípios básicos orientam a análise organizacional segundo o modelo dialético : **Construção social, Totalidade, Contradição e Praxis**. Benson, em seus trabalhos, retoma também esta análise, inspirando Seo e Creed na construção de seu modelo.(Benson, 1977).

O primeiro nível do modelo, **Construção Social**, foca nos processos sociais através dos quais uma nova ordem social (por exemplo, uma nova organização, ao ser fundada) é produzida e através de novas interações sociais que, gradualmente, definem rotinas e regras. Estas, por sua vez, passam a orientar as interações sociais que se seguem, definem papéis sociais e seus *scripts* bem como as expectativas sociais que os atores sociais têm em relação a cada nova interação social. Assim, os novos entrantes na organização passam a ser socializados nas regras recém criadas, reproduzindo esta ordem social em uma certa medida. Isso ocorre porque estas regras recém-criadas são institucionalizadas. Constitui-se assim um novo sistema social, com suas regras, formas de comportamento, cultura e subculturas, papéis sociais, imaginário simbólico, etc.

Constitui-se, assim, uma nova **Totalidade**, ou seja, um sistema organizacional com subculturas interconectadas por regras gerais, em um sistema « *loosely coupled* ».(Weick, 1976 ; Seo e Creed, 2002 ; Berger e Luckmann, 1989).

Um sistema organizacional possui assim múltiplos níveis de interpretação destas regras, valores e expectativas de papel, de acordo com os princípios da racionalidade limitada (Simon, ano). Muitas rationalidades permeiam uma organização, porém estes múltiplos sistemas de interpretação, como dissemos acima, formam um sistema maior, e são interconectados por regras gerais que caracterizam esta totalidade e a sua contingência histórica e características únicas.

Em terceiro lugar, o modelo propõe as **Contradições** como sendo as várias rupturas e inconsistências de interpretação entre os diversos níveis sistêmicos e subculturas que compõem a totalidade. Veremos isso mais adiante. (Seo e Creed, 2002). A existência de contradições que se acumulam e são percebidas pelos atores sociais constituem, na verdade, o motor da transformação histórica da organização, segundo a dialética..

Com o passar do tempo, as contradições entre a teoria e a prática vão aumentando, o que faz surgir formas de questionamento do sistema, que geram novas práticas sociais (**Praxis**) cujo objetivo é transformar o sistema social pré-existente, , segundo este modelo. A Praxis corresponde a diversos níveis de ação coletiva de maior ou menor impacto organizadas pelos atores sociais cuja função é utilizar as brechas existentes no sistema (as contradições) para transformá-lo de acordo com os seus interesses.

### **3. O Decoupling – A Separação entre Teoria e Prática como Fonte de Contradições na Totalidade ou Sistema Social**

Os trabalhos de DiMaggio e Powell(1983), Meyer e Rowan (1977) no NovoInstitucionalismo mostram que as organizações se conformam aos mitos, regras e modelos institucionalizados em um setor produtivo, adotando-as, a fim de obter legitimidade social e eficiência simbólica, o que pode ser fonte de recursos. No entanto, estes mesmos autores mostram que muitas vezes os modelos, discursos, ferramentas de gestão institucionalizados no setor como sendo « *os melhores* », e que devem ser adotados pelas organizações para obter legitimidade social e recursos, nem sempre são adaptados de fato às suas características técnicas das organizações e, se adotados « *em profundidade* », podem comprometer a eficiência técnica do sistema. Ex : Algumas organizações de médio porte não necessitam da ISO9000 para gerir os seus processos de fabricação, pois estas normas são aconselhadas para empresas de um certo porte , com um certo número de funcionários, pois exigem a implementação de um sistema de gestão sofisticado e gestão de documentos e podem correr o risco de burocratizar o sistema. Em uma organização pequena, onde a comunicação flui de forma mais orgânica e informal, o sistema não é adequado. Porém, o meio ambiente de negócios possui institucionalizada a adoção da ISO 9000 como requisito mínimo, símbolo de eficiência e atualização da organização aos procedimentos vigentes nas grandes organizações. A marca ISO9000 tinha um valor simbólico em si. Então, em inúmeros casos, as pequenas e médias organizações adotam a ISO9000 « *em tese* », »*são aprovadas* » no procedimento de certificação, mas, na prática, utilizam muito pouco das normas em seus sistemas, pois, caso as utilizasse em

profundidade, correriam o risco de burocratizar seus processos, perder flexibilidade e eficiência no processo de fabricação. Através desta estratégia, conciliam eficiência simbólica e eficiência técnica.

Sendo assim, de acordo com os autores supra citados, o *decoupling* – um certo nível de separação entre o discurso e a prática organizacional, é, assim, necessário para que a organização possa obter a eficiência simbólica e a eficiência técnica das quais necessita.

### **3.1. Os Efeitos da Excessiva Separação entre os Valores Professados e a Prática Organizacional**

No entanto, como mostram Seo e Creed (2002), além de um certo nível, o *decoupling*, começa a ter efeitos indesejados para o *status quo*, por exemplo a percepção, por parte dos atores sociais, das excessivas contradições do sistema, o que pode gerar fenômenos como a **dissonância cognitiva** (Festinger, 1972). A dissonância cognitiva refere-se ao choque de crenças derivados da excessiva separação entre teoria e prática. Assim, os atores sociais ouvem que serão avaliados de acordo com os últimos modelos de gestão implementados, receberão treinamentos, trabalharão com ferramentas de gestão avançadas, e isso não ocorre, ou ocorre apenas de modo muito reduzido. Este tipo de situação, quando prolongada no tempo, gera incredulidade, ceticismo, frustrações, devido a expectativas não realizadas. Esta situação pode causar desconforto psicológico, o levando os atores sociais, frequentemente, a reagir para mudar a situação que os incomoda e os leva a transformar o sistema, através de ação organizada, ou individual, para reduzir o seu desconforto cognitivo.(Festinger, 1972)

Outros autores como Ketz De Vries (1995), Eisenhardt (2000), Lewis (2000), Brown e Starkey (2000) trabalham o conceito de paradoxos e analisam os efeitos dos mesmos, mostrando que as dicotomias entre discurso e prática organizacional, quando excessivas, geram promessas que por não serem cumpridas na prática acarretam consequências negativas para a organização. Entre os principais efeitos, os autores citam:

- Aumento do stress e piora do clima organizacional. (De Vries, 1995)
- Aumento de resistência à mudança e queda da produtividade. (Eisenhardt, 2000, Lewis, 2000)
- Desperdício dos recursos investidos, principalmente em tecnologia, pela não capacitação real dos indivíduos. (Eisenhardt, 2000, Brown e Starkey, 2000, Lewis, 2000).

Anomia e conflitos de papéis.(Berger e Luckmann, 1989; Argyris, 1995).

Em geral, os trabalhos que tratam de paradoxos mostram que 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). Estas percepções opostas geram reações defensivas e frustrações que podem gerar uma ação coletiva organizada pra mudar o sistema em questão, transformando-o. Assim, Seo e Creed (2002) propõem uma co-relação importante em seu modelo: **quanto maior o decoupling entre teoria e prática organizacional, maiores e mais freqüentes serão as contradições e paradoxos percebidos pelos membros da organização e maior a probabilidade de ocorrer a Práxis (ação coletiva organizada para mudança) e a transformação do sistema, através do questionamento do status quo.**

#### **4. Estratégias dos Agentes da Ordem Estabelecida para Evitar a Ação Organizada e a Praxis Transformadora do Sistema Social**

Do ponto de vista dos defensores do status quo e da ordem estabelecida, uma questão se coloca: Como evitar que as crescentes contradições entre os mitos institucionalizados no setor e na organização e a prática organizacional gerem uma Praxis impulsionadora de transformações concretas no sistema social? Como citamos acima, aqui cabe a metáfora do Carnaval.

Além da tolerância com o próprio rito social, outra estratégia é a demarcação, pelos agentes da ordem estabelecida, de espaços onde os atores sociais são “autorizados” a, temporariamente, extravasarem suas tensões, frustrações, reações defensivas, etc., decorrentes da percepção do aumento excessivo das contradições existentes no sistema social, tendo em vista a grande distância entre os modelos pregados como os melhores e àqueles efetivamente praticados, é uma estratégia no sentido de impedir a Ação Coletiva Organizada para transformação do sistema e a criação de uma nova ordem a partir da anterior.

Ainda existem situações onde estes espaços sociais de expressão de insatisfações e reações aos paradoxos e contradições podem não ser “criados” ou “autorizados” explicitamente pelo sistema. Eles podem “*emergir*” de forma natural (como a organização virtual aparentemente contestatória descrita neste estudo de caso) e serem “*parcialmente tolerados*” pelo status quo, através da estratégia do *overlooking* (Meyer e Rowan, 1991), ou estratégia de “*fechar os olhos*” ao descumprimento da regra. Os atores sociais representantes da ordem podem identificar que estes espaços sociais emergentes servem a uma estratégia de “*Voice*” (Hirschmann, 1970), que permite aos atores sociais exprimir o seu descontentamento,

e, por aliviarem as tensões, recuperarem-se, para, no cotidiano “*agüentarem*” a ordem estabelecida. Na verdade, como no caso do Carnaval brasileiro, estes espaços organizacionais mesmo emergentes, permitem que não haja mudança, mas apenas a simulação e a representação da mudança, *quando parece que tudo muda e nada muda*. Do ponto de vista dos agentes da ordem estabelecida, estes espaços podem ser vistos como rituais supostamente “*irracionais*” mas que se tornam funcionais para o sistema ao permitirem aos atores sociais “*tolerarem melhor*” “*as regras corretas a serem seguidas*”. Eles são, pois, complementares ao *status quo*.

Em alguns casos, estes espaços sociais “*saem do controle*” e podem se tornar focos de mobilização para Ação Coletiva e *Práxis* social, pra transformação do sistema maior. Mas como vimos, espaços sociais onde aparentemente surge “contestação” e “insubordinação” podem ser, na realidade, espaços sociais de “esvaziamento” de tensões fruto da percepção das contradições do sistema maior e, consequentemente, uma forma de tentar bloquear a *Práxis* e a transformação organizacional “*subversiva*”.

Apresentaremos a seguir a metodologia e o estudo de caso, cujo objetivo é o de ser um estudo exploratório, apenas com o intuito de lançar esta discussão, ilustrando o tema acima levantado.

## **5.Metodologia de Pesquisa**

### **5.1.Metodologia Etnográfica e Interacionismo Simbólico Fenomenológico: Princípios Gerais**

A Etnometodologia trabalha com o conceito de interação social, objeto também do Interacionismo Simbólico. Segundo Berger e Luckmann, os indivíduos apreendem os significados e se relacionam com os outros através de esquemas tipificados ou papéis sociais, verdadeiros “*scripts*” e códigos de conduta. Os papéis regulam a interação entre os indivíduos e lhes fornecem expectativas recíprocas tendo em vista os diversos contextos sociais que vivenciam em sua vida quotidiana (Berger e Lukmann, 1989).

Este paradigma considera que os papéis tornam habituais certos tipos de comportamentos em determinadas situações e interações sociais. Os atores tendem a agir de acordo com certos padrões pré-estabelecidos socialmente e por eles incorporados em sua socialização primária. Estes padrões pré-estruturaram a sua ação, mas não a determinam, de acordo com o paradigma weberiano que embasa esta corrente. Os atores sociais identificam o tipo de contexto social vivido em sua experiência atual,

interpretam a situação e procuram em seu repertório qual o tipo papel, código de conduta e linguagem adequados ao cenário em questão, agindo em função deste referencial. (Goffman, 1953). Goffman (1953) faz referência também à existência de padrões comuns que tornam possíveis a convivência de diferentes estratos da sociedade, formando um sistema social mais amplo.

A Etnometodologia considera que cada grupo ou subgrupo social tem a sua forma particular de interagir, debater e negociar, criando um verdadeiro "mundo ou mini-mundo cultural" que lhe é próprio. Cada mundo social possui práticas e hábitos sociais particulares e também formas de luta e negociação política características. (Goffman, 1953)

Segundo esta corrente, a organização, lugar de intersecção entre vários mundos sociais distintos, é uma verdadeira arena política complexa, onde podemos observar diversas formas de debate e ação.

Segundo Peter Berger (1989), o estudo das organizações permite observar os conflitos entre visões de mundo e interesses divergentes e os processos políticos característicos deste fenômeno. Para Berger,

*"o pesquisador não deve apenas investigar quais são os mundos sociais que estão representados nesta arena mais larga (a organização), mas também quais são os segmentos pertencentes a cada um destes mundos sociais (...) A compreensão da evolução, da mudança e do funcionamento de uma organização exige um exame das relações enraizadas nestes mundos e mini-mundos sociais ou em suas intersecções. Certas organizações, sem dúvida a maior parte, devem ser vistas como arenas onde os membros dos diversos mundos sociais têm interesses diversos, buscam objetivos diferentes e lutam, propondo ou desfazendo alianças políticas a fim de atingir seus objetivos. Uma teoria das organizações ignorando estas preocupações pode nos conduzir a conclusões equivocadas. "(Berger, 1989:50).*

O pesquisador, baseando-se no Interacionismo Simbólico e na Etnometodologia, interrogará de forma apropriada sobre: quais são estes diferentes mundos sociais próprios à organização a ser estudada; qual é a sua origem; como se formam os padrões culturais e a visão de mundo de cada grupo organizacional; como eles se constituem enquanto grupo a fim de colaborar com os outros segmentos da organização; quais são os conflitos entre os diversos grupos; quais são as razões possíveis e prováveis destes conflitos e as soluções e formas de negociação buscadas pelos diversos grupos. Deve-se

desvendar, em suma, as diversas formas de identidade social encontradas na organização e o seu inter-relacionamento na arena política organizacional.

O pesquisador deve tentar esclarecer as formas de regulação do sistema social da organização que estuda. Ele deve tentar esclarecer, entre outras, as seguintes questões:

- Quais são os critérios organizacionais de legitimidade e de autoridade?
- Qual é o tipo de ameaça mais freqüente na organização tendo em vista o uso da força e de outros meios coercitivos? Quais são os aspectos comportamentais que mais se buscam reprimir na organização estudada?
- Quais são os valores que prevalecem na organização, ou seja, qual é a cultura dominante na mesma? Qual é a cultura do grupo dirigente?
- Como as culturas e interesses dos outros grupos se relacionam com a visão de mundo predominante na organização?
- Qual é a forma de percepção, representação da realidade e os critérios de decisão e ação (ou seja, a forma de "*enactement*") predominante no sistema? Pode-se tentar descrever este processo?
- Quais são as outras formas de enação ("*enactement*") existentes na organização, características de outros grupos?
- Como se originam os diversos papéis e expectativas de papéis tendo em vista a cultura organizacional?
- Quais são as principais formas de controle social na organização a ser estudada? E as reações dos diversos grupos a estas formas de controle?

Estas são algumas das questões principais entre outras que podem surgir no processo de pesquisa.

Peter Berger e Thomas Luckmann (1989) também definem os papéis como forma de controle organizacional.

*"Desde que os comportamentos dos atores sociais são tipificados em determinados papéis, a obediência ou a não obediência aos tipos de papéis socialmente definidos deixa de ser opcional, ainda que, é claro, a severidade das sanções possa variar segundo cada caso. Os papéis representam a ordem institucional. É somente através das representações dos atores ao executar seus papéis que a instituição se manifesta na experiência real. A instituição, com o seu conjunto de ações programadas, é como o roteiro não escrito de uma peça de teatro. A direção da peça*

*depende da execução reiterada dos seus papéis prescritos por atores vivos. Os atores encarnam os papéis e realizam o drama interpretando-o em uma dada cena. Nem a peça e nem a instituição existem empiricamente fora deste contexto.* "(Berger e Luckmann, 1989:70).

Goffman (1953) define papel social no mesmo sentido que Peter Berger e Thomas Luckmann, chamando de "papel social" a atualização dos direitos e deveres relacionados a um dado status. Para estes autores, o "papel social" na verdade refere-se a um conjunto de papéis (modelos de ação pré-estabelecidos que são desenvolvidos durante uma representação).

Segundo o Interacionismo Simbólico, a construção de tipologias de papéis é um correlato necessário à institucionalização da conduta. As instituições são incorporadas na experiência individual através dos papéis. Os papéis, objetivados lingüisticamente, constituem um elemento essencial do mundo objetivamente disponível em toda sociedade. Representando estes papéis, o indivíduo participa de um mundo social. Interiorizando-os, o mesmo mundo se torna, para ele, subjetivamente real.

No interior do estoque comum de conhecimento relativo a um grupo social, existem tipos de papéis que são acessíveis a todos os membros da sociedade, ou ao menos aos atores potencialmente aptos a representá-los. A origem dos papéis é similar ao processo de rotinização e objetivação da realidade que constitui a origem das instituições. Toda conduta institucionalizada implica a existência de papéis. Desta forma, estes, como as instituições, são uma forma de controle e regulação do comportamento humano em sociedade.

Dependendo dos papéis que representa, o indivíduo é levado a interiorizar certos modos específicos de conhecimento e acumular certas informações, não somente do ponto de vista cognitivo, mas também emocional. Ele incorpora certos tipos de emoção, ética, valores e normas característicos dos papéis que desempenha e que interiorizou. Isto implica uma distribuição social do conhecimento.

O estoque de conhecimentos de uma sociedade é estruturado em termos do que é pertinente ou do que não é pertinente para certos tipos de papéis específicos correspondendo a um certo tipo de ator social.

Desta forma, para se compreender as organizações através do paradigma do Interacionismo Simbólico, o pesquisador deve estudar o sistema político, as negociações e as estratégias de cada grupo e os processos de transmissão de um dado universo

simbólico (como a cultura predominante na empresa ou a ação ideológica do grupo dirigente, por exemplo)..

O Interacionismo Simbólico conduz a uma pesquisa de caráter etnográfico (Burrell e Morgan, 1994).

### **5.2. A Atitude do Pesquisador na Pesquisa de Campo**

A primeira atitude do pesquisador seja a do questionamento geral da realidade a partir de urna posição de exterioridade.

Sainsaulieu diz a este respeito que *após ter, em um primeiro momento, adotado uma posição de recuo a fim de salvaguardar sua autonomia e seu "olho novo" ou seja, seu olhar crítico em relação ao campo estudado, o pesquisador deve, em um segundo momento, concentrar-se inteiramente no estudo de campo, a fim de se colocar no lugar dos diferentes atores sociais e reconstruir por ele mesmo a lógica das diversas situações vivenciadas por estes últimos Em um terceiro momento, após ter "mergulhado na exterioridade" da organização, o pesquisador poderá e deverá reconquistar sua exterioridade, confrontando e comparando as múltiplas rationalidades contingentes por ele observadas".* (Sainsaulieu, 1977:55)

Quando utiliza o método acima proposto, o pesquisador deve estar consciente de que a experiência concreta dos atores sociais é o seu principal instrumento de pesquisa. Privilegia-se, pois, neste tipo de estudo, a técnica de entrevista como o meio principal para obter-se informações sobre a organização. Para serem úteis, as entrevistas devem fornecer ao pesquisador esta "imersão" na experiência dos entrevistados.

O processo de pesquisa lida com paradoxos. Em cada entrevista, se reproduz a tensão entre os pólos interno e externo, entre a exterioridade e a exterioridade. O pesquisador deve procurar entender a subjetividade do seu interlocutor, porém sem se envolver, reconhecendo padrões e lidando com os elementos subjetivos captados na interação. O campo é para o pesquisador um terreno desconhecido, que ele deve explorar, e para tanto, ele deve ter uma atitude aberta face ao seu interlocutor, mostrando o seu interesse pelo que o entrevistado tem a dizer, e, através de questões abertas, permitir a este último falar de seu trabalho, descrever a situação segundo sua própria interpretação etc.

A passividade não é uma atitude desejável neste paradigma. O pesquisador deve ter uma atitude de “escuta ativa”, demonstrando ao seu interlocutor que ele é um ouvinte atento, devendo, para tanto, colocar questões e esclarecer suas dúvidas.

Uma crítica possível a esta atitude do pesquisador é o fato de que o material por ele coletado através das entrevistas não refletirá a realidade "objetiva", mas a visão subjetiva do entrevistado. Berger e Luckmann dizem a este propósito:

*"O mundo da vida quotidiana não é considerado somente como um dado da realidade objetiva pelos membros de uma sociedade, tendo em vista a sua busca de sentido em suas vidas. Este mundo (o da vida quotidiana) também se origina em seus pensamentos e em suas ações e é mantido como realidade através deles. O pesquisador deve tentar esclarecer a origem do conhecimento na vida quotidiana, ou seja, as objetivações dos processos subjetivos e das significações que constroem o mundo do senso comum intersubjetivo "(Berger e Luckmann, 1989:35)*

Segundo Linda Smircich (1983b) o conhecimento gerado por esta metodologia pode ser classificado como "conhecimento subjetivo". Neste tipo de método, o que caracteriza a ciência positivista, ou seja, as relações do tipo sujeito/objeto é substituído 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 sujeito cognoscente. O fato de que o pesquisador analise e interprete os dados e que o trabalho final seja a expressão da mediação da realidade feita por ele confirma este aspecto. Este método dá origem a um trabalho interpretativo, que não pretende ser neutro.

Busca-se a abordagem interativa. O pesquisador apreende as significações das ações do grupo através a sua interação com os membros da organização. Deste modo, ele terá uma visão global dos significados e imagens sobre a organização partilhadas pelos membros do grupo organizacional. Ele obtém esta visão através da análise dos dados coletados junto às várias fontes de informação: entrevistas, documentos, observação participativa, desenhos etc. Deve-se elaborar os temas-chave a serem estudados e criarse as categorias de análise e pesquisa.

É muito importante ressaltar-se que um estudo de caso traz informações válidas em si, permitindo aprofundar certos aspectos de uma teoria ou refutá-la, mas logicamente, por não

obedecer a técnicas estatísticas, não se pode fazer afirmações genéricas correspondentes às organizações em geral. Pode-se observar tendências, através do discurso, mas não se fazer generalizações quantitativas.(Smircich, 1983b).

Este trabalho foi realizado em um Laboratório de Alta Tecnologia que trabalha com a criação de Redes de Comunicação e Softwares localizado em Nice, no Sul da França, pertencente a uma grande empresa norte americana, com subsidiária na França, que produz grandes Sistemas de Informação (“*mainframes*”) e presta serviços de consultoria na montagens de sistemas de TI e manutenção dos mesmos. Por razões de anonimato, chamaremos a empresa de « empresa B ». Foram entrevistadas 33 pessoas que pertenciam ao Laboratório de Pesquisa estudado : 2 diretores e 20 engenheiros de desenvolvimento de Software que trabalhavam nos setores de Teste, Codificação e Validação de softwares e sistemas de TI. Todas as entrevistas foram feitas a partir de questões semi-estruturadas e o anonimato foi garantido.

Foram feitas observações participantes e análise de documentos.

A pesquisa foi realizada entre fevereiro de 1996 e setembro do mesmo ano.

## **6. Apresentação do Estudo de Caso**

A empresa « B » é uma grande empresa de TI e Sistemas de Informação norte-americana que possui filiais na França e na Europa como um todo. Tendo sido uma das empresas líderes do setor de TI mundial até o fim dos anos 80, esta empresa sofreu no começo dos anos 90 um período de crise financeira, tendo perdido bastante dinheiro neste processo. (dezenas de milhões de dólares). Na realidade, o surgimento da micro-informática e dos « sistemas abertos », como o UNIX, ou seja, sistemas intercambiáveis que permitiam ao cliente escolher entre vários sistemas possíveis, obrigou a empresa « B » a se adaptar a um mercado sensível aos preços de venda dos sistemas informáticos. Devemos dizer que durante mais de 40 anos a empresa « B » dominou o mercado com a sua tecnologia proprietária, com fidelização da clientela, o que permitiu à empresa B construir uma marca de muito prestígio e, graças a fidelização da clientela (os sistemas abertos não existiam), cobrar preços muito altos tanto pelos « *mainframes* » quanto pelos contratos de manutenção de equipamentos e sistemas. Com a vinda dos sistemas abertos, interoperáveis, a clientela, mesmo que comprasse um « *mainframe* » - grande sistema – de uma marca, poderia comprar softwares e contratar a manutenção de outra marca. Os clientes passaram a dar preferência para a compra de sistemas

interoperáveis para poder escolher o fornecedor e não serem obrigados a assinar contratos de manutenção de sistemas de valor muito alto, cobrados pela empresa até então, pois, tendo em vista que os clientes não tinham escolha, eram obrigatóriamente fidelizados pela compra de sistemas proprietários, a empresa fixava os preços unilateralmente. Com estas transformações, a concorrência aumentou e a empresa « B », ao perder a fidelização da clientela e fazer face à guerra de preços, entrou em crise.

No fim de 1995 a empresa apresentou resultados positivos, após de implemetnar no começo dos anos 90 um processo de restruturação profundo através do qual o diretor presidente foi substituído (1992) e 45% da mão de obra foi despedida. Assim, em 1991 a empresa possuía 600.000 funcionários no mundo todo e em 1997 apenas 330.000 funcionários.

O advento da Internet e das « *information Highways* » privilegiaram novamente os grandes sistemas (« *mainframes* »), trazendo novamente a valorização dos mesmos.

A nossa pesquisa foi realizada no Laboratório de Pesquisa e Desenvolvimento da Empresa « B ». Este laboratório é especializado no desenvolvimento de novos produtos de comunicação e redes de informação (*networking*). A importância estratégica deste laboratório para a empresa, globalmente falando, vinha do fato de que a empresa B utilizava as tecnologias desenvolvidas neste laboratório para a prestação de serviços ligados à Internet e às « *Information Highways* ».

Em 1996 o laboratório passou por uma reestruturação a partir da qual o número de funcionários foi reduzido de 1600 a 1000.

Existiam basicamente dois grupos na organização :

**a) O grupo Técnico (Pesquisadores P & D), composto pelos engenheiros programadores de software e técnicos de alto nível dedicados à pesquisa e desenvolvimento ;**

**b) Os « administradores » ou « burocratas », composto por executivos e gerentes, responsáveis inclusive por setores específicos como Programas de Qualidade Total e implementação de padrões e procedimentos.**

Estes dois grupos viviam em conflito, entre dois polos de tensão : o primeiro grupo, que trabalhava diretamente com P & D, tinha dificuldade em aceitar a imposição de controles burocráticos e normas, nas quais não via sentido. Os « burocratas », segundo eles, não tinham conhecimento técnico para imporem padrões autoritários e não falavam « *a sua linguagem* »,

logo não tinham legitimidade de fato para enquadrá-los. Claramente, para este grupo, a legitimidade da autoridade deveria vir do conhecimento e da habilidade em relação à técnica.

Para o segundo grupo, existiam normas e regras formais a serem seguidas e, logo, cabia ao grupo de técnicos se conformar com estes padrões.

Os engenheiros « *Desenvolvimento* », « *Integração* » e « *Teste* » entrevistados ressaltaram o fato de que desde a implemetnação das normas ISO9001 no Laboratório, os níveis de formalismo e de burocratização na organização haviam aumentado, mesmo levando-se em conta que a empresa « B » já possuía sistemas organizacionais extremamente burocratizados mesmo antes da implementação da ISO9001. A Cultura organizacional da empresa « B », em especial no laboratório em questão, era extremamente baseada no controle burocrático, na hierarquia e em um estilo de gerência autoritário. Os engenheiros codificadores de software que trabalhavam com pesquisa e desenvolvimento tinham dificuldades em se adaptar a este ambiente, dada a própria natureza de seu trabalho, ligado à inovação tecnológica. No decorrer dos anos, no entanto, os engenheiros tiveram que ceder pouco a pouco à crescente burocratização de processos e procedimentos da organização, porém sempre existiu um polo de tensão entre estes dois grupos: a busca por maior autonomia e liberdade de expressão por parte dos engenheiros e a crescente imposição de controles burocráticos por parte dos gerentes e administradores. Eram inúmeros os « *relatórios sem sentido* », as « *avaliações formais* » as quais os técnicos deveriam se submeter, não necessariamente ligadas à sua produtividade ou à qualidade técnica de seu trabalho. Além disso, os procedimentos para implementação da ISO9000 eram vistos como excessivamente controladores, não adaptado ao trabalho realizado no laboratório. Eram feitas promessas pelos gestores de redução dos controles burocráticos, mas, segundo os técnicos, estes aumentavam incessantemente. « *A cada 3 meses surgia um novo tipo de relatório, um novo tipo de avaliação, treinamento ou procedimento sem sentido, visando apenas legitimar a existência de cargos burocráticos e empregos que não fariam a menor diferença par o core business da empresa se desaparecessem* », nos foi dito em uma entrevista com um Engenheiro « *integração* » de sistemas. O ambiente organizacional era assim « *pesado* » e « *controlador* » baseado na ameaça e sanção de aplicação da regra por parte dos gerentes, segundo os técnicos entrevistados, que diziam só se sentir bem « *entre eles* ». Havia, neste caso, uma dicotomia básica : os técnicos eram o grupo responsável pelo trabalho principal no Laboratório, ligado à inovação, porém, na visão destes, os gerentes utilizavam das regras e da cultura burocratizada da empresa, e da existência formal de inúmeros controles burocráticos, para controlar estes primeiros ganhando mais status no

sistema e implementando, segundo os primeiros, uma cultura baseada no controle e no medo. Utilizavam das regras para « *negociar* » o « *alívio* » e a suspensão de certos controles, porém isto nunca ocorria, ao contrário. Os técnicos sentiam ficavam presos a promessas formais de « *melhoria* » do sistema, porémna prática, o contrário ocorria, apesar da restruturação da empresa. Este sistema gerava acúmulo de frustrações, descrença e perda de credibilidade com relação aos gestores.

Uma das consequências deste conflito foi o surgimento de uma organização informal entre os engenheiros de pesquisa e desenvolvimento a partir do uso dos forums de debate técnico na « *Intranet* » da empresa. A princípio, estes forums de debate técnicos serviam apenas para debates sobre novas técnicas ligadas às atividades de inovação tecnológica entre os engenheiros do laboratório francês e os engenheiros do laboratório de Raleigh, USA. Cada forum tinha um « *censor* », pesquisador com conhecimento técnico que servia de mediador nos debates e que deveria assegurar que os engenheiros não tratassesem de outros assuntos que não fossem relativos ao debate de novas técnicas ligadas à codificação de softwares.

Rapidamente, no entanto, os debates se diassociaram das questões técnicas e assumiram um caráter político. Os pesquisadores reclamavam do excesso de autoritarismo ; do excesso de controle burocrático ao qual tinham que submeter ; do ambiente de trabalho « *pesado* », contrário ao que deveria ser um ambiente propício à sua atividade, ligada à inovação ; trocavam informações sobre a hierarquia, faziam sugestões de ações a serem tomadas, etc.

Nestes forums de debate, os pesquisadores que mais conquistavam o respeito dos debatidores eram aqueles que mostravam conhecer melhor os procedimentos técnicos e a organização. Ou seja, a liderança dos forums, independentemente da idade, hierarquia, senioridade na empresa, era conquistada por aqueles que demonstravam maior competência técnica e conhecimento, o que caracterizava uma inversão de lógica relativa à burocracia formal. Nem sempre o pesquisador mais ouvido e respeitado nos debates era o que ocupava uma posição mais alta na empresa em termos hierárquicos.

Os « *censores* » aderiram ao debate e « *fecharam os olhos* » para o fato de que os forums ganharam um caráter político de contestação da hierarquia vigente. Mostraremos abaixo alguns trechos de entrevistas com pesquisadores que ilustram bem a dinâmica acima descrita .

Segundo um engenheiro de software responsável pela « *Integração* » de códigos: «

*“A Crise financeira vivida por nossa empresa nos últimos 5 anos não se deve ao fato de que a empresa se transformou em um enorme « dinossauro », como propôs a imprensa*

*especializada. A crise vivida por nossa empresa deu-se principalmente devido à má gestão devido ao excesso de burocracia e às informações relevantes que ficavam « presas » com a gerência média e não chegavam ao topo, atrapalhando a eficiência do sistema como um todo. Uma reação a isso, à excessiva burocracia, foi a possibilidade de utilizar o sistema de comunicação Intranet, para questionar estes procedimentos burocráticos, trocar informações, além de desenvolver trabalho de natureza técnica. Estes foruns de debate, antes de sermos « pegos », foram uma solução tanto para nos ajudar a suportar os excessivos controles burocráticos, como permitiram às informações fluírem de forma livre e solta. Nós criamos uma verdadeira « organização paralela ». A crise econômica vivida por nossa empresa foi mais do que um problema de mercado, mas um problema de gestão e controles excessivamente burocratizados. Esta organização « paralela » mostrou como as pessoas estavam insatisfeitas com este excessivo controle e como trabalhavam mal neste ambiente. ».*

Vários entrevistados nos explicaram como se constituía esta organização informal « emergente », organizada a partir dos Foruns de Debate. Segundo um engenheiro de desenvolvimento de softwares :

*"Em 1991 o diretor presidente da empresa « B » declarou que a estrutura hierárquica rígida da organização provocara uma reação contrária : os executivos que ocupavam cargos de gerência média bloqueavam e filtravam as informações que os seus subordinados lhes transmitiam em função de seus interesses pessoais. Assim, as informações da base não chegavam ao topo e vice-e-versa. Nesta época, o diretor presidente descobriu os foruns eletrônicos de debate (« a organização emergente ») e a sua utilização para fins de organização e contestação, em uma atividade considerada « subversiva » pelos gerentes. Ao tomar conhecimento da existência destes foruns de debate, o diretor presidente tomou uma decisão inesperada : ele decidiu não « punir » ninguém, ao contrário : decidiu « abrir » oficialmente a rede para debates de todos os tipos. Antes, as regras eram claras : debates sobre salários, críticas, opiniões políticas, opiniões sobre a empresa, troca de informações que não fossem estritamente técnicas eram proibidas. A partir da decisão do diretor presidente, durante 15 dias todo mundo foi autorizado a debater o que quisesse nos foruns de debate. Os mesmos foram acessados por mais de 30.000 pessoas. A idéia do diretor presidente era depois mandar fazer um levantamento das principais queixas e dar uma resposta oficial às mesmas Segundo as discussões e sugestões dos membros da rede, era necessário quebrar esta estrutura hierárquica rígida da empresa e reduzir o poder da hierarquia "apparatchik".(própria à ditadura comunista).*

*É verdade que para a hierarquia, estes forums de debate eram «subversivos ». No entanto, ao tomar a decisão de « abrir » o debate sobre todos os assuntos para todos durante 15 dias e depois fazer um recenseamento das informações e dar respostas oficiais às principais questões, não punindo os transgressores, o diretor presidente conseguiu « oficializar » a organização emergente durante um certo espaço de tempo, tirando o seu caráter « subversivo » e, ao « abrir » para todos o debate, ele « diluiu » a antiga organização emergente, destruindo-a. Após estes 15 dias, o diretor presidente voltou a proibir os debates políticos nos forums, instalando procedimentos mais pesados de controle e prometendo que algumas vezes por ano abriria os forums para debate, sob controle oficial, levando em conta as informações e sugestões recebidas ”*

*Os forums, durante os « bons tempos », permitiam discussões entre a maioria dos engenheiros de Nice e os de Raleigh, laboratório irmão nos USA. Ao descobrirmos que outras pessoas na mesma organização, que ocupam o mesmo tipo de função que nós ocupamos, com o mesmo tipo de formação, no outro lado do mundo, se ressentem dos mesmos problemas, possuem as mesmas frustrações, vivem os mesmos problemas cotidianos, isso alivia as nossas tensões, pois percebemos que o problema « não somos nós », mas é sistêmico, é o sistema que gerava. Compartilhar estas percepções e se ver apoiado por outros criava uma rede de solidariedade e troca de experiências que permitia « suportar » melhor os controles e o despotismo gerencial. » .*

## **8. Analise do Estudo de Caso e Conclusões**

Esta « organização emergente » da qual falam os técnicos, mostrou ser, na realidade, não uma organização virtual subversiva, mas uma forma de evasão que lhes permitia esvaziar as tensões provocadas por um sistema excessivamente burocratizado, com fortes controles por parte da hierarquia, controles baseados em ameaças de aplicação da regra. Ou seja, porque podiam dedicar um certo espaço de tempo ao debate de questões pertinentes de sua organização, que afetava a todos, através da organização virtual, os engenheiros de P & D podiam tolerar melhor os controles burocráticos que não podiam evitar em seu cotidiano, pois sentiam que « não estavam sozinhos » na percepção das contradições e problemas e na vontade de mudar a organização. Na prática, a organização virtual servia mais para troca de informações e como uma válvula de escape do que para a organização de ações pontuais de insubordinação ou ação organizada contra a hierarquia. Em uma organização extremamente rígida, « falar », « trocar idéias e informações » já constituía ato de insubordinação

considerável. Os técnicos se sentiam constantemente vigiados pela hierarquia e utilizaram mesmo a metáfora da « KGB » (antiga polícia comunista que vigiava as atividades dos cidadãos) e, diante deste sistema, « a simples troca de informações nos forums » já era « *um grande ato de rebeldia* ». A organização estava sofrendo do que Merton classificou de problemas relativos à excessiva « personalidade burocrática), quando os gerentes aplicam a regra pela regra, porque ela está lá, por hábito, tradição, porque isso foi incorporado à sua personalidade, mesmo que o seguimento cego da regra vá contra a eficiência da organização. (Merton, 1949). Os pesquisadores que trabalhavam com inovação, a principal atividade da empresa, realmente percebiam e se posicionavam como vítimas desta síndrome já relatada por Merton nos anos 40. Os gerentes de setores técnicos, percebendo os problemas que afetavam o seu pessoal, « fecharam os olhos » para estes debates, tolerando-os, pois percebiam que os Forums não acarretariam maior consequência em termos de Ação Coletiva contra o *management*, mas tinham a função psicológica essencial de permitir falar sobre a possibilidade da mudança, simular a mesma, discutir novas possibilidades, permitir a uma nova forma de racionalidade, que caracterizava este grupo, de « *existir* », e ver suas questões e reconhecidas por outros, mesmo que na prática as mudanças não fossem ocorrer, ou ocorreriam apenas de forma superficial.

A este respeito, Hirschmann (1970) em seus trabalhos, mostra que existem três estratégias de ação possível para o ator organizacional : Voice, Exit ou Loyalty. Ou seja, ou o ator organizacional é leal à cultura dominante, durante um certo período de tempo, se identificando com as mesmas e as defendendo (loyalty), ou ele não consegue se adaptar às mesmas de forma alguma e acaba saindo da organização (Exit) ou ainda adota a estratégia do « Voice » : utiliza o seu espaço organizacional para tentar mudar procedimentos à sua volta, ou ao menos reclamar e discutir sobre os mesmos, mas « continua » no sistema, tolerando-o após algum extravasamento. Esta última estratégia lhe permite continuar no sistema, mesmo que este o incomode em aspectos fundamentais. Assim, os atores organizacionais encontram formas de evasão e « válvulas de escape » para permanecerem no sistema, apesar de sua intolerância aos procedimentos e discrepâncias do mesmo.

Se os atores sociais encontram formas de evasão que, na verdade, lhes ajudam a tolerar o status quo, e não a mudá-lo, podemos concluir que este tipo de organização virtual emergente, quando não é utilizada de forma mais ousada para a organização de ações organizadas para modificar o *status quo*, na verdade, ajudam a mantê-lo.

No caso em questão, estes forums de debate tiveram a mesma função social que a do Carnaval no Brasil, conforme descrito por DaMatta (1987) : Em uma sociedade extremamente hierarquizada e desigual, o Carnaval permitia, mais ainda na época da ditadura militar, a inversão social no imaginário do povo : durante os 4 dias de Carnaval, os pobres que habitam as favelas do Rio de Janeiro desfilam na « Avenida » (atual Sambódromo) vestidos de Reis, Rainhas, Vedetes, com roupas coloridas e ricamente adornadas, ocupando uma posição central na cidade. Os ricos e a classe média pagam ingressos bem caros para vê-los desfilar nestes dias e, assim, os « *ultimos se tornam os primeiros* » durante um certo período de tempo, quando « *dominam a cidade* » com suas roupas coloridas, música, alegria e tradições. Os habitantes da « zona sul » do Rio e estrangeiros vindos do « *primeiro mundo* » pagam preços altos para admirar a arte e a beleza das mulatas dançando ; das roupas elaboradas por costureiras que moram nas favelas, e que ficam o ano todo trabalhando para confeccionar estas fantasias ; os carros alegóricos construídos por marceneiros que também moram nas favelas ; a música composta por compositores populares e o batuque ritmado da bateria, composta por músicos de origem humilde, porém especialistas em tocar a música afro-brasileira.

Trata-se de um momento de evasão, júbilo e glória para estas classes sociais menos favorecidas e excluídas da Economia, , que ocupam posições centrais no desfile, seja no próprio desfile, seja na preparação do mesmo, sentindo-se assim valorizados e obtendo reconhecimento simbólico na comunidade.

No fim do Carnaval, as mulatas dançarinhas e destiques das escolas de samba, se transformam em empregadas domésticas das « madames » da « zona sul », ganhando salários ínfimos. Os músicos, carpinteiros, figurinistas, na maioria habitantes das « favelas », sobrevivem graças à empregos humildes e « bicos », e, em suas horas vagas, além do futebol e da praia, trabalham o ano todo para a preparação do desfile das Escolas de Samba do ano seguinte, onde, mais uma vez, durante um breve período, poderão ter a ilusão de « ser alguém » na cidade, obtendo o reconhecimento de sua arte. A « desordem » ajuda, então, a manter a ordem, pois permite a inversão simbólica temporária das diferentes camadas sociais.

Em nossa análise, a organização virtual descrita no estudo de caso teve a mesma função que o Carnaval carioca : quando tudo parece mudar, nada muda. Discute-se a mudança, as razões da mesma, trocam-se informações, cria-se uma rede de solidariedade no sofrimento, criam-se novas formas de regulação social que não as burocráticas, mas a realidade cotidiana sempre presente, com os seus controles e o seu « peso », presente na maioria das horas de

trabalho, permanece presente. Estas « redes de debate », controladas, mostram-se, neste caso, funcionais, ao menos durante um certo período de tempo. A expressão limitada da « *irracionalidade* », tendo em vista o *status quo*, permite a tolerância da « *sistema racional* » dominante. Como no caso do Programa de Círculos de Qualidade, que em muitas organizações foram uma « pausa não taylorista » em uma organização eminentemente taylorista, e não mais do que isso. Na realidade, aliviou-se um pouco os controles, mas nada mudou.

Este tipo de estratégia, a demarcação consciente de espaços de expressão simbólica para alívio de tensões, sob controle, ou ainda a tolerância velada, sob observação, de organizações emergentes aparentemente « fontes de insubordinação », podem ser, na verdade, uma forma de manter as reações de insubordinação e crítica ao sistema sob controle, impedindo a Ação Organizada (Praxis), transformadora do sistema. Neste momento, adia-se ao menos, a transformação e as contradições deixam de ser a força motora propulsora da transformação, como previsto no modelo Dialético.

Assim, a despeito do excessivo *decoupling* e da erosão sofrida pelo sistema social, tendo em vista a grande separação entre teoria e prática, a transformação do sistema foi bloqueada e não ocorre da forma proposta no modelo de Seo e Creeg (2002).

Este estudo de caso, exploratório, permitiu elaborar a seguinte hipótese, para teste em futuros estudos : Quando os representantes do *status quo*, atentos ao fato de que o excessivo *decoupling* entre os mitos profundamente enraizados na organização (alto grau de *embeddedness*), e a prática organizacional está aumentando em um alto grau as contradições percebidas pelos atores organizacionais em alguns setores, gerando focos de resistência e insatisfação, e logo, podendo provocar ação organizada e mudança transformacional, quando os agentes da ordem estabelecida possuem esta consciência e oferecem espaços demarcados de expressão controlada ou ainda toleram manifestações informais mas sob controle, com o objetivo de « esvaziar » e « diluir » as tensões geradas pelo ambiente, mas sem procurar mudá-lo de fato, monitorando e buscando controlar estes sistemas de « esvaziamento », o aumento das contradições e o alto nível de *decoupling*, diante de uma política deliberada destas, não deverá gerar as transformações propostas pela dialética. Estimulamos estudos nesta linha mostrando como espaços aparentemente contestadores e libertatórios podem ser, na verdade, espaços de controle e preservação da ordem instituída.

## Referencias

- ALVESSON, M.; SKOLDBERG, K. *Reflexive methodology, new vistas for qualitative research.* London: Sage, 2000.
- ARGYRIS, C *Integrating Individual and the Organization,* New York: Wiley, 1997
- ARGYRIS, C. AND SCHÖN, D. *Organizational Learning: A theory of Action Perspective,* Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1995
- ARGYRIS, C. *On organizational learning.* New York: Basicbooks, 1995.
- BENSON, J.K. Organizations: A dialectic view. *Administrative Science Quarterly*, 22:1-22:1-21, 1977
- BERGER, P. E LUCKMANN, T., *A Construção Social da Realidade,* Petrópolis, Vozes, 1989
- BERGER, P. *Perspectivas Sociológicas: Uma visão Humanística,* Petrópolis, Vozes, 1989
- BROWN, A. D.; STARKEY, K. Organizational identity and learning: a psychodynamic perspective. *The Academy of Management Review.* V. 25, N. 1, P.102-120, 2000.
- BURREL, G. E MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis* London: Ashgate Publishing, 1994
- DA MATTA, R. *Carnaval, Malandros e Hérois,* Rio de Janeiro, Zahar., 1987
- DAVIS, A. S. et al. The paradoxical process of organizational transformation: propositions and case study. *Research in organization change and development.* p. 275-314, 1997.
- DEHLER, G. E. G. Through paradox: a pedagogical strategy for exploring contradictions and complexity. *Journal of Management Education.* 2003.
- 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.
- FESTINGER, L. *A Theory of Cognitive Dissonance,* New York, Prentice-Hall, 1957
- GARFINKEL (1967). *Studies in Ethnomethodology,* Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- GEERTZ, C. *A interpretação das culturas.* Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GOFFMAN, E. *The presentation of self in everyday life.* Nova York: Doubleday, 1953.
- HERACLEOUS, L.; BARRETT, M. Organizational change as discourse: communicative actions and deep structure in the context of information technology implementation. *Academy of Management Journal.* v. 44, p. 755-799, Aug. 2001.
- HIRSCHMAN, A. *Exit, Voice and Loyalty,* Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970

A metafora do carnaval como mudança e inversão temporaria da ordem estabelecida : uma estudo em uma empresa francesa de alta tecnologia

**Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos, Flavio Carvalho Vasconcelos**

- JAFFEE, D. *Organizational theory: tensions and change*. Cambridge: Thompson Learning, 2001.
- KETZ DE VRIES, M. F. R. *Organizational paradoxes: clinical approaches to management*. Nova York: Routledge, 1995.
- KOOT, W. et al. Epilogue. In: \_\_\_\_\_. *Contradictions in context: puzzling over paradox in contemporary organizations*. Amsterdam: University Press, 1996. p.208-212.
- LEONARD-BARTON, D. *Core Capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development*. Strategic Management Journal, Summer Special Issue, v. 13, p. 111-125, 1992.
- LEWIS, M. W. Exploring paradox: toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*. v. 25, p. 760-776, 2000.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; BARBOSA, S. Competitividade organizacional: eficiência operacional na conformidade na formulação de estratégias. In: ENANPAD, 2002. *Anais...*, 2002.
- 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. K. *Bureaucratic Structure and Personality', in Social Forces* , XVIII: 560-568.1949
- MEYER, J. W. AND SCOTT, R. W. *Organizational Environments: Ritual and Rationality*. Bervely Hills: Sage. 1981
- MORGAN, G. *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage., 1986
- PERALTA, D., BOUZADA, M. A. Marketing Tribal: um Estudo sobre os Efeitos do Patrocínio de Marcas de Cerveja no Carnaval de Salvador, Encontro da Anpad, 2010.
- POOLE, M.S VAN DE VEN, A.H. Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14:562-578, 1989
- POWELL, W.& DIMAGGIO, P. *The New Institutionalism in Organizational Analyses*, Chicago: Chicago University Press.1991
- PUTNAM, L.L. Contradictions and paradoxes in organizations. In L. Thayer (ed) *Organizational behavior: The state of sciences*: 109-167. Norwood, NJ: Ablex Publishing, 1986.
- REGO, M, MELO, L. O Gerenciamento de Projetos Aplicados ao Carnaval Carioca: Em busca de Best Practices em Português e de Preferência com Samba no Pé, XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2008.

- SAINSAULIEU, R. L'Identité au Travail, Paris:Presses de la Fondation Nationale de L'Institut d'Etudes Politiques, 1977
- SANTOS, F.B. Carnaval e Administração Pública: como os governos locais têm lidado com essa relação, ENAPG, 2008.
- SCOTT, W. The Adolescence of Institutional Theory, *Administrative Science Quarterly* , XXXII: 493-511. 1987
- SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. London: SAGE, 1995.
- SEO, M.G. e CREED, D. Institutional Contradictions, Praxis, and Institutional Change: A Dialectical Perspective, *The Academy of Management Review*, vol. 27, n.2, April 2002, 222-247.
- SMIRCICH, L. Organizations as Shared Meanings. In *Organizational Symbolism* vol. (eds. L. Pondy), Greenwich, JAI.,1983a
- SMIRCICH, L. Studing Organizations as Cultures. In *Beyond Method Strategies for Social Research* vol. (eds. G. Morgan), Bervely Hilís, Sage, 1983b
- WEICK, K. Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quartely* , march:35-52.1976
- ZUCKER, L. Institutional Theories of Organizations, *Annual Review of Sociology* , 13: 443-464,1987