

## **O Lado Humano da Tecnologia: um Estudo Exploratório sobre os Paradoxos Organizacionais dos Sistemas de Informação**

Autoria: Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos, Fernando Cláudio Prestes Motta, Luis Hernan Contreras Pinochet e Denise Roehrig Segalla

Resumo: A orientação teórica que divide a nossa sociedade em um modelo Industrial e em um modelo Pós-Industrial vem ganhando cada vez mais espaço e importância no estudo do contexto atual das organizações. A partir de uma análise crítica, exemplificaremos algumas das contradições e paradoxos inerentes ao próprio discurso empresarial quando utiliza estes modelos para justificar a implementação de novas tecnologias e sistemas de informação. A fim de exemplificar estas questões, analisaremos o funcionamento de uma Central de Atendimento em uma grande empresa do Setor de Energia Elétrica bem como a Implantação de Sistemas de Segurança em Informática em uma empresa estatal especializada na implantação de Sistemas de Informação. A nossa conclusão mostra que a tecnologia não induz necessariamente um tipo de percepção específica nos diferentes grupos de atores sociais. Estes reagem à tecnologia a partir do sentido que atribuem à mesma, o que depende de suas experiências passadas e fatores ligados à sua identidade social.

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

### **1.0 Contexto Atual das Organizações: O Modelo Industrial e o Modelo Pós-Industrial**

Um grupo expressivo de autores analisa as modificações ocorridas na sociedade ocidental agrupando formas de organização, tecnologia, produção e comportamento em dois modelos: O Modelo Industrial e o Modelo Pós-Industrial. Além de explicar as mudanças de nossa sociedade, estas análises vêm sendo utilizadas para justificar a implementação de novas tecnologias e formas organizacionais, tornando-se o discurso predominante no meio empresarial. Estes conceitos, ainda que analisados de uma maneira crítica, vem orientando também estudos acadêmicos em diversos setores. Mesmo em se tratando de uma análise possível entre outras, a orientação teórica que divide a nossa sociedade em um modelo Industrial e em um modelo Pós-Industrial vem ganhando cada vez mais espaço e importância no estudo do contexto atual das organizações. No entanto, é importante ressaltar que se segue neste trabalho um pressuposto teórico baseado na racionalidade limitada, que questiona a existência de uma racionalidade superior. Os modelos e análises são representativos de um tipo de racionalidade entre outras escolhas possíveis. Desacralizam-se e desreificam-se assim os modelos e elementos teóricos da análise. (Meyer & Rowan, 1991; Powell & DiMaggio, 1991) (Simon, 1947). Dentro desta perspectiva, utilizaremos a divisão entre modelo “Industrial” e “Pós-Industrial” para mostrar, a partir de uma análise crítica, as contradições inerentes ao próprio discurso empresarial quando utiliza estes modelos para justificar a implementação de novas tecnologias e sistemas de informação.

#### **1.1 O Modelo Industrial e a Aprendizagem**

Os conceitos utilizados na descrição do que seria o modelo Industrial são baseados no tipo ideal da organização mecânica, definida nos anos 60 através dos estudos socio-técnicos clássicos. Trata-se do modo taylorista de produção e da aplicação de processos científicos à

produção industrial, a qual baseia-se na divisão social do trabalho, na fragmentação programada das tarefas e no controle cerrado dos recursos humanos, através da obediência à regra e da supervisão direta. Defende-se neste modelo a existência de uma racionalidade superior, “*one best way*”. No que se refere à aprendizagem, no início predominava uma visão restritiva da mesma: O operário deveria obedecer e preocupar-se em desenvolver apenas as habilidades estritamente necessárias ao cumprimento de sua tarefa específica. Ele não deveria dispersar-se, não devendo preocupar-se em desenvolver outras habilidades além das necessárias ao bom cumprimento de sua função e a obediência de ordens localizadas. A qualificação profissional acima de um certo nível era vista como prejudicial, dentro de um sistema onde os operários executavam tarefas mecanizadas e metódicas. Aprender significava tornar-se mais eficiente no desenvolvimento de uma função específica. (Weick, 1976).

Os problemas provocados pela falta de visão do todo e a limitação do desenvolvimento das habilidades dos indivíduos foram sendo percebidos com o passar do tempo. Vários estudos sobre organizações mostraram os problemas causados pelo modelo taylorista, como ele era concebido e aplicado inicialmente. Percebeu-se que existem diferenças entre a organização formal e a organização informal, entre o que se diz que deve ser feito e as práticas concretas nas organizações. As regras não são seguidas da forma como são elaboradas. Meyer & Rowan mostram que, na verdade, a obediência estrita às normas é uma ficção. Na prática, existe o fenômeno da “dissociação” “*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 assim ritualizados e cerimonializados – possuem a sua função social na organização, mas não são seguidos como previsto. Os atores sociais procuram um mínimo de autonomia em relação ao seu trabalho. (Meyer & Rowan, 1991). Muitos gerentes adotam uma estratégia típica desta situação: “*fechar os olhos*” (“*overlooking*”), ou seja, a fim de evitar conflitos, os gerentes desconsideram a regra e fingem não perceber o não cumprimento da mesma por parte de seus subordinados, desde que estes tenham um compromisso mínimo com os resultados e a produtividade. (Meyer & Rowan, 1991).

Diversos estudos organizacionais clássicos confirmaram esta separação entre a estrutura organizacional formal e a estrutura informal e o fato de que nem sempre o controle estrito dos operários e a redução da autonomia de decisão levam a uma maior produtividade. Simon, ao estudar o processo de tomada de decisão nas organizações e a formular o conceito de racionalidade limitada, March, Olsen e Weick, ao observarem que as organizações burocráticas são freqüentemente estruturas cujos elementos são interligados de forma sutil e relaxada (“*loosely coupled*”), e que, na prática, muitas regras não são obedecidas, Argyris & Schon, ao estudarem as atitudes dos atores sociais em relação à aprendizagem e à prática organizacional, mostrando que muitas vezes o discurso não é incorporado à ação, todos estes estudos desenvolvem argumentos neste sentido. Com o passar do tempo surgiram ferramentas gerenciais e técnicas que pretendiam minimizar estes problemas. O modelo “Industrial”, baseado em uma visão restritiva da aprendizagem, foi sendo questionado e foram surgindo novos modelos baseados na valorização da aprendizagem e de valores como autonomia, flexibilidade e mudança. (Cohen, March & Olsen, 1972)(Weick, 1976)(Argyris, 1993).

## **1.2 O Modelo Pós-Industrial ou Informacional**

Desde os anos 70 vários autores começaram a defender a idéia de que haveria uma evolução dos sistemas de produção atuais para o que seria um modelo pós-industrial ou informacional. Começaram assim a questionar alguns conceitos fundamentais do modelo industrial, como a padronização da produção, as economias de escala, os fatores de motivação dos grupos organizacionais e a estrutura organizacional. Autores como Alvin Tofler e Daniel Bell foram

precursores desta análise, falando em industrialismo e informacionalismo (ou pós-industrialismo). (Tofler, 1970) ; (Bell, 1970). Apesar de ter sido criticada nos meios acadêmicos como mecanicista e em alguns aspectos exagerada, pois prevê mudanças radicais e bruscas no trabalho, nas relações familiares e na sociedade, a análise de Tofler influenciou significativamente estudos posteriores. Daniel Bell também analisou estas questões salientando o fato de que, com a emergência da sociedade pós-industrial, os trabalhos mecânicos serão automatizados e as organizações se tornarão cada vez mais orgânicas.

Castells também analisou o surgimento de uma nova estrutura social, associada ao informacionalismo, fruto da reestruturação do modo capitalista de produção. O autor foca a sua análise no fato de que a maior circulação de bens e capitais a partir dos anos 80 tornou-se possível graças ao modo informacional de desenvolvimento. A tecnologia (Internet, Intranet, fax, novos modelos de telefonia digital, entre outros) permitiria o contato entre os diversos mercados, entre os diversos países, instantaneamente, em tempo real, garantindo o acesso a informações e o trabalho à distância. Desta forma, no atual sistema econômico, o Capitalismo Informacional, o processamento da informação seria continuamente focalizado na melhoria da tecnologia do processamento da informação como fonte da produtividade, em um círculo virtuoso. Ou seja, atualmente, novas tecnologias, permitiriam processar informações melhor e mais rapidamente, sendo fonte de uma maior produtividade.(Castells, 1999).

Em se tratando das organizações, são quatro os pontos fundamentais levantados pelos autores que tratam do modelo Pós-Industrial:

- **A concentração do foco de atenção na mudança organizacional** - A estrutura organizacional e a sua dinâmica se tornam objetos de estudo intensivo por parte dos pesquisadores e teóricos da administração.
- **A dimensão simbólica** - Busca-se mecanismos de integração e de coesão organizacionais, valorizando-se a dimensão simbólica e cultural da empresa
- **A aprendizagem organizacional e as organizações em aprendizagem** - Embora vários teóricos já tivessem estudado a aprendizagem nas organizações, no início dos anos 90 Peter Senge lança este conceito em seu livro “A Quinta Disciplina” e operacionaliza e divulga estes conceitos.(Senge, 1990).
- **A autonomia individual** – Busca-se um equilíbrio entre a autonomia individual e a produtividade.

## **2. O Modelo Industrial e a Aprendizagem de Circuito Simples**

A aprendizagem em circuito simples costuma ser associada ao modelo “Industrial” e a aprendizagem de circuito duplo ao modelo “Pós-Industrial” ou Informacional.

Estas definições baseiam-se no conceito desenvolvido por Chris Argyris. Este autor, dentro de uma perspectiva cognitivista, definiu o “*single looping learning*” e o “*double looping learning*”, ou aprendizagem de circuito simples e aprendizagem de circuito duplo.(Argyris, 1993).

**A aprendizagem de circuito simples** baseia-se na detecção do erro e na sua correção, preservando-se, no entanto, os pressupostos do sistema operacional, ou seja, os valores de base que inspiram o seu funcionamento. Em se tratando de processos de produção ou administrativos, pode-se dizer que se trata da melhoria contínua de processos, na qual melhora-se cada vez mais a eficiência de um dado processo, aperfeiçoando-se a sua prática e a sua execução até um nível ótimo, sem questionar-se, no entanto, os valores de base do sistema ou as suas etapas de funcionamento.

Em se tratando de processos cognitivos individuais, pode-se também utilizar este conceito. A aprendizagem de circuito simples refere-se ao indivíduo que incorpora novas práticas à medida que elas não contradigam os seus pressupostos e valores de base. Não há questionamento dos seus valores e práticas anteriores. Não há incorporação de novos comportamentos que questionem o seu sistema cognitivo, que bloqueia a incorporação de informações contrárias ao mesmo, que ameacem a sua auto-imagem ou os elementos constitutivos de sua identidade. Argyris descreve as “rotinas defensivas” que impedem a adoção efetiva de práticas que se oponham às crenças básicas dos indivíduos. Frequentemente os indivíduos não adotam comportamentos ou não tomam conhecimento de informações que lhes produza grande desconforto e angústia. Desta forma, existe uma defasagem entre a “teoria adotada” (o que se diz que se faz) e a “teoria efetivamente praticada” (como realmente se age): os indivíduos podem dizer que são favoráveis à incorporação de certo tipo de comportamento, eles podem até acreditar na validade dos mesmos, mas, em algumas circunstâncias, um bloqueio cognitivo os impede de adotarem estes comportamentos na prática. (Argyris, 1993). Estes fenômenos de bloqueio cognitivo descritos por Argyris são bem conhecidos na literatura organizacional. Pesquisadores do Instituto Tavistock mostraram desde a década de 40 que a informação que é percebida como uma ameaça à identidade de alguns grupos organizacionais é sistematicamente ignorada ou reinterpretada, pois os atores sociais resistem a incorporar práticas e informações que desafiem o seu auto-conceito ou sua auto-imagem. (Bion, 1959; Jacques, 1955).

## **2.1 O Modelo Pós-Industrial (Informacional) e a Aprendizagem de Circuito Duplo**

**A aprendizagem de circuito duplo** envolve um processo de percepção e exploração das possibilidades do ambiente. Em primeiro lugar o indivíduo tem acesso a novas informações. Em segundo lugar, compara-se as informações obtidas com as normas de funcionamento de um dado sistema ou processo, ao que se segue o questionamento da pertinência das normas de funcionamento do sistema e a iniciação de ações corretivas apropriadas, que podem envolver a mudança das práticas, valores e pressupostos do sistema ou processo antigo.

No que se refere aos processos produtivos e gerenciais, propõe-se questionar habitualmente as bases de funcionamento do mesmo, a partir de novas informações obtidas, redesenhando-se o processo ou incluindo-se modificações relevantes no sistema desde que se faça necessário, reconfigurando-se o processo produtivo, a tecnologia ou a organização. No que se refere ao sistema cognitivo dos indivíduos, a aprendizagem de circuito duplo leva ao questionamento das próprias formas de comportamento. Em se tratando de aprendizado de circuito duplo, Argyris faz a ressalva de que é mais provável a mudança nos valores adquiridos durante a socialização secundária do ator social (escola, trabalho), uma vez que estes são mais superficiais e instrumentalizáveis, do que os valores formados durante a socialização primária (família), uma vez que estes constituem a parte central de nossa personalidade e formam as nossas atitudes de base. Esta teoria da aprendizagem baseia-se assim no conceito de identidade formulado por Erickson, onde o indivíduo evolui e sua identidade está sempre em “construção” através da aprendizagem. Desta forma, a identidade do ser humano não é definida como o ponto de partida sobre o qual se constrói o mundo social, não é um elemento pronto, finalizado, mas ao contrário, é um conceito dinâmico, é o resultado do jogo de relações envolvidas nas experiências de sobrevivência, conflitos e questionamentos por ele vivenciados a cada momento. (Erikson, 1972)

## **3. A Crescente Contradição entre Os Modelos Professados e os Modelos Efetivamente Praticados nas Organizações Atuais**

Como vimos acima, a corrente teórica que analisa as modificações da nossa sociedade à luz do modelo Industrial e Pós-industrial constitui, ela própria, um modelo que pode ser questionado em seus pressupostos, mas que atualmente está ganhando espaço e importância na análise das organizações. Um dos pressupostos deste tipo de análise é que a nossa sociedade estaria migrando progressivamente do modelo Industrial para o modelo Pós-industrial (Informacional). Organizações “Controladoras” (Senge, 1990) tenderiam a se transformar em organizações “em Aprendizagem” ou “Informacionais” a fim de adaptarem-se a estas mudanças, sob pena de perderem vantagem competitiva na sociedade pós-industrial. Como nos mostra a corrente NeoInstitucionalista, muitas vezes as organizações incorporam estruturas e ferramentas não apenas porque estas 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. A valorização de empresas “Informacionais” entrou “na moda”. Para mostrarem-se atualizadas e dinâmicas, as organizações “*tem que*” mostrar que estão implementando sistemas de informação para adaptarem-se aos “*novos tempos*”, tornando-se organizações em aprendizagem e recusando modelos próprios de organizações “*controladoras*”. A divisão entre organizações “Controladoras”, de um lado, e organizações “Em Aprendizagem” (“*Learning Organizations*”), de outro, ganhou um caráter maniqueísta no que se refere ao discurso empresarial corrente e esta divisão passou a justificar a necessidade de “informatizar” os sistemas produtivos. Este modelo, no entanto, é antigo. Organizações “Informacionais são, na verdade, um aperfeiçoamento das empresas orgânicas, definidas desde os anos 60 a partir dos estudos socio-técnicos clássicos. Dado este contexto, mais do que nunca, vivemos em uma sociedade com inúmeras contradições e paradoxos, pois grande parte das organizações, a fim de obter maior legitimidade e aceitação em seu meio, incorporam em sua cultura organizacional e em seus comunicados oficiais o discurso empresarial próprio ao modelo informacional, enquanto, na prática, adotam apenas alguns sistemas de informação, ferramentas e práticas organizacionais que poderiam favorecer em maior ou menor grau o aprendizado e a inovação. A cultura organizacional e os valores oficiais desvinculam-se assim, mais do que nunca, da prática empresarial. Frequentemente uma mesma organização, para promover o aprendizado de circuito duplo em alguns setores, gerando informação útil para o sistema, mantém outros setores organizados de forma estritamente taylorista, com todos os problemas típicos do mesmo. A cultura oficial, no entanto, difunde para todos os atores organizacionais a importância da aprendizagem e do aprimoramento profissional como forma de sobrevivência em nossa sociedade, como um novo ideário e dever-ser, enquanto apenas alguns setores se beneficiam efetivamente destes elementos. Estas contradições do sistema aumentam a percepção dos atores sociais de viverem em uma realidade cheia de paradoxos difíceis de serem geridos. 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 sem cessar em treinamentos, comunicações e pronunciamentos internos, muitas vezes como uma nova “*religião*”) e as práticas concretas provocam a percepção de injustiça, inadequação e exclusão em certos tipos de atores organizacionais que não têm possibilidade de ter acesso a estes elementos. Nossos estudos mostram, entretanto, que não se podem generalizar estas afirmações. Apenas alguns grupos de atores sociais percebem estas contradições e sentem-se pressionados pelas mesmas. (Kets de Vries, 1995)(Antunes, 1995 (Castel, 1993)

#### **4. Paradoxos Organizacionais e Percepção**

O objeto deste artigo é exemplificar algumas das contradições e paradoxos atuais que envolvem implantação de novas tecnologias em organizações que buscam se tornar

“Informacionais”. Segundo o modelo de análise acima descrito, vivemos uma época de ambiguidades e dualidades porque, dada a transição do modelo industrial para o pós-industrial, os papéis sociais estão sendo redefinidos. O que se espera dos indivíduos no ambiente de trabalho, os comportamentos considerados certos e errados, os perfis profissionais, todos estes elementos estão sendo questionados e revistos. A mudança não se faz mais de modo planejado e linear. Pregam-se certos modelos e formas de comportamento como ideais, enquanto na prática continuam-se utilizando modelos que restringem as possibilidades de desenvolvimento, aprendizagem e autonomia. Estudos sobre processos cognitivos realizados por autores como Bateson e Varela mostram que, a fim de atribuir sentido e compreender os sistemas complexos e ambíguos nos quais estão inseridos, os indivíduos têm a tendência a polarizar suas percepções em torno de elementos contraditórios e opostos.(Lewis, 2000). A partir disso, eles 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 provocadas pelas organizações nas quais trabalham, alguns grupos de atores sociais desenvolvem reações defensivas que aumentam o nível de tensão e stress no sistema organizacional. (Lewis, 2000). Mostraremos neste artigo como certas tecnologias e sistemas de informação destinados aparentemente a promover uma maior adaptação ao modelo informacional, provocam percepções contraditórias em alguns grupos de atores sociais. Utilizaremos o exemplo da implantação de uma “Central de Atendimento” em uma grande organização do Setor de Energia Elétrica localizada no sul do país, bem como o exemplo da utilização de Sistemas de Vigilância de Informática, especialmente os aplicados ao controle do uso da Internet, para exemplificar dois paradoxos que envolvem a implantação de tecnologias da informação e os processos de aprendizagem nas organizações. Estes dados foram colhidos através de uma série de entrevistas semi-estruturadas realizadas em cada uma das organizações. Foram realizadas em média 10 entrevistas em cada organização. O resultado da revisão de literatura preliminar e das entrevistas mostra a existência de dois tipos de percepções contraditórias dos atores sociais que trabalham nestas organizações no que diz respeito aos sistemas de informação com os quais trabalham e os processos de aprendizado no qual estão envolvidos.

## **5. O Paradoxo “Aprendizagem X Automação”, provocados pelas “Centrais de atendimento” ou “Call centers”.**

A revisão de literatura relativa à implantação de Centrais de Atendimento revela a existência de um Paradoxo na percepção dos atores sociais que trabalham na mesma, que organizariam as suas percepções em torno das dimensões “Aprendizagem X Automação”. O nosso estudo de caso mostra, no entanto, que apenas parte dos atores sociais que trabalham na Central de Atendimento estudada desenvolvem esta percepção.

A revisão de literatura mostra que à medida que a tecnologia das Centrais de atendimento permite a informatização de alguns setores da organização, ele automatiza e mecaniza o trabalho humano necessário para o desenvolvimento desta atividade, o que constitui uma contradição em termos. Desta forma, a organização “prega” modelos ideais de

comportamento dos empregados baseados no aprimoramento profissional e aprendizagem. Todos funcionários da Central de Atendimento recebem esta mensagem e sentem a pressão para adequarem-se a este tipo ideal. No entanto, na maioria das vezes, não lhes é dada condições para tanto, o que geraria nos trabalhadores das Centrais de Atendimento esta percepção de injustiça e exclusão.(Sakuda, 2001); (Aubert & De Gaulejac, 1991)

Apesar destes elementos relatados como freqüentes na literatura organizacional, um dado curioso é que apenas parte dos funcionários da Central de atendimento estrutura a sua experiência de trabalho através do Paradoxo “Aprendizagem” X “Mecanização” e sentem-se excluídos do processo de aprendizagem. Os outros grupos de atendentes parecem não perceber esta contradição e não representar a sua experiência de trabalho através destas duas dimensões. Eles gostam de seu trabalho e “*não se importam*” com o fato de não terem maior autonomia ou responsabilidades. Porque estas percepções diferenciadas?

## **6. A Central de Atendimento de uma Grande Empresa do setor de Energia do Estado do Paraná**

A organização estudada atende diretamente por volta de 2,5 milhões de unidades consumidoras, com aproximadamente 2 milhões de consumidores residenciais. Dispõe de mais de 10 usinas de geração de energia, mais de 300 subestações e é responsável por mais de 5% da energia consumida no Brasil. Tendo em vista o fato de que será privatizada, a empresa está adotando rapidamente estruturas e formas de organização típicas de empresas privadas que atuam neste setor. Em um breve período de tempo, a empresa implementou vários sistemas de informação e aumentou consideravelmente as suas Centrais de Atendimento, realizando grandes investimentos nesta área. Esta organização recebe, em média, 700 mil ligações telefônicas por mês em suas centrais de atendimento, chegando a picos de 60 mil ligações em um dia. 80% das ligações são destinadas ao tratamento de assuntos comerciais: pedidos de ligação de energia elétrica ou religação, débito em conta, alteração e informações sobre pagamento de faturas de consumo. 20% destas ligações permitem o acesso a informações mais relevantes para o funcionamento dos sistemas da empresa. A partir de reclamações dos usuários é possível tomar-se ciência de alguns problemas nos métodos de funcionamento e aprimorá-los. Estas informações são passadas adiante para outros departamentos, permitindo, em alguns casos, o redesenho de processos e a inovação e aprendizagem de circuito duplo – reconfiguração do processo ou trabalho a partir do questionamento do anterior. A Central de Atendimento tem assim uma função estratégica: facilitar o relacionamento com os clientes, além de gerar informações úteis para a informatização de outros setores da organização. As centrais operam 7 dias por semana, 24 horas por dia. Os equipamentos utilizados variam: Utiliza-se o PABX, a URA-Unidade de Resposta Audível – um computador embutido no PABX que permite transmitir automaticamente para o cliente, enquanto ele espera, mensagens de “Boas Vindas”, informações de previsão de religamento de energia elétrica, tempo médio de espera em fila (*EWT-Estimated Waiting “Time”*) além da emissão da 2ª. via da fatura de consumo. Outras tecnologias usadas são o *APPLINK – Servidor Application Link*, equipamento responsável pela integração entre telefonia e computador. Utiliza-se também o *DISCCM*, servidor que gerencia as chamadas e os atendentes bem como o Tarifador, equipamento que armazena dados de cada ligação recebida nas centrais. e que permite saber quem está ligando, permite a checagem da fatura de consumo pelo atendente bem como o monitoramento da origem da chamada do horário e da ligação.

O atendimento via telefônico é mais formalizado que o feito pessoalmente. Existem aproximadamente 200 scripts com frases e seqüência de atendimento previamente estabelecidos. Cada item é estudado e definido com o objetivo de prestar um atendimento

padronizado, de pouca duração e de qualidade. Desde o “Nome da Empresa, (Fulano), boa tarde”, até o “A (nome da empresa) agradece sua ligação”, tudo é pensado, acompanhado e alterado, se for para ganhar tempo ou qualidade no atendimento. Um exemplo é o seguinte: o “Nome da Empresa, (Fulano), boa tarde” é fruto da melhoria de “Nome da Empresa, (Fulano *de Tal*), boa tarde” . Segundo o gerente da área, essa simplificação representa um ganho de 5 segundos por ligação. “*multiplicado por 700.000... a economia é grande no final do mês*”. A empresa está investindo para melhorar os índices TMA – tempo de atendimento médio – de 2:50 para 2:30 minutos; e TME – de 57 para 20 segundos.

A qualquer momento, em qualquer ligação, uma pessoa do apoio entra em qualquer linha e fica monitorando o atendimento. Nem o atendente, nem o cliente percebem essa avaliação sendo realizada. O objetivo é verificar se o atendimento está sendo executado sendo os procedimentos definidos no MAI – Manual de Atendimento Informatizado, além da dicção, entonação e polidez do atendente. O TMA – tempo médio de atendimento, é determinado e monitorado em tempo real pelo líder da área e pelos monitores, através de um sistema apresentado graficamente que aponta a duração de cada ligação em andamento, em cada PA – posto de atendimento, de todas as centrais. Na central de atendimento principal da empresa, existe um painel que apresenta continuamente e seqüencialmente as seguintes informações: Agentes em Pausa, Agentes Logados, Tempo de espera, Data, hora, Fila.

## 6.1 Os Grupos de Atendentes

Todos atendentes cumprem um turno de 6 horas, com intervalo de 15 minutos. As escalas de horário dos atendentes são determinadas pelo líder e a equipe de apoio e varia entre os três grupos apresentados. A classificação dos atendentes aqui representada corresponde aos resultados das entrevistas e à forma pela qual os atores sociais representam a sua organização e os seus grupos. Eles definem três grupos: O primeiro grupo é **o grupo dos atendentes “da Casa”** – antigos funcionários da empresa, que trabalhavam anteriormente na organização em tarefas rotineiras e mecânicas e cuja ida para a Central de Atendimento é percebida como um “*alívio e uma promoção, pois o trabalho é flexível, menos horas de trabalho*”, **os “deficientes físicos”** (como eles mesmos se denominam), indivíduos portadores de deficiências contratados através de convênio com uma associação de deficientes físicos. Estes demonstram uma atitude de “*gratidão*” e “*reconhecimento*” em relação à empresa por empregá-los, pois eles estariam normalmente excluídos do mercado de trabalho e aqui encontram uma inserção para eles importante, “*uma segunda chance*”. Finalmente há **o grupo dos “terceirizados”**, contratados através de uma prestadora de serviços. A contratação da prestadora de serviço foi feita recentemente, pois a empresa precisaria de um concurso público para a contratação de novos funcionários e a Associação dos deficientes físicos não está conseguindo responder às necessidades da empresa, que necessita de mais mão de obra do que esta pode dispor. Os terceirizados são jovens estudantes universitários que só estão nesta tarefa temporariamente, “*sacrificando-se*” pois não têm outra escolha, mas revelam o fato de considerarem este emprego um “*mal necessário*”, de caráter temporário, pois se sentem realizando tarefas que “*os emburrecem*”, “*mecaniza*” e “*os aliena*”. A maioria dos indivíduos deste grupo pretende terminar a faculdade e conseguir empregos melhores, uma vez que “compram” os ideais de qualificação, aprendizagem e desenvolvimento. Sentem que este objetivo está em contradição com o trabalho que executam atualmente, mas este é um mal-necessário para poderem concluir a sua formação escolar fora do ambiente de trabalho. Frequentarem outros ambientes fora do trabalho torna-se fundamental como forma de evasão para que possam “agüentar” um ambiente que percebem como opressivo.

Os outros dois grupos não representam a sua experiência como um paradoxo que os oprime, como faz o grupo dos terceirizados. A maioria dos Deficientes considera que estão tendo uma



chance a mais e estão felizes por disporem de uma inserção profissional, realizando um trabalho que consideram dinâmico. Muitos sonham em progredir na empresa e não possuem maiores ambições no que se refere aprendizado ou desenvolvimento além das suas tarefas específicas. Não ressentem o fato de realizarem tarefas mecânicas. Ao contrário, ficam felizes de que conseguem realizá-las, uma vez que suas expectativas são mais baixas. Ressentem apenas o fato de suas sugestões não serem mais ouvidas pela direção do setor. O mesmo ocorre com os atendentes “*da Casa*”, que há anos estão habituados a realizar tarefas mecânicas e repetitivas em outras unidades da empresa e que agora se sentem felizes por realizarem o mesmo tipo de tarefas, porém com um horário mais flexível.

A pesquisa mostra que os atores sociais que realmente incorporam o ideal de aprendizado, qualificação e desenvolvimento percebem as contradições entre o discurso oficial da empresa e as condições de trabalho que lhes são oferecidas. Sabem que seu trabalho produz informação útil para outros setores, mas a custo de seu “*sacrifício*”. Este sacrifício, no entanto, é temporário: os atores sociais “*terceirizados*” já entram na empresa planejando o dia em que sairão deste tipo de atividade, após conquistarem uma qualificação ou um diploma superior. Eles necessitam de formas de evasão em sua vida particular a fim de “*agüentar*” este trabalho. No entanto, os atores sociais que não “*compram*” o ideal de aprendizado, desenvolvimento e qualificação, ignoram estes modelos e toleram melhor o sistema. Suas expectativas normalmente são baixas: ou vieram de empregos com uma rotina de trabalho mais estressante, como no caso dos operadores da “*Casa*”, ou não têm projetos de desenvolvimento de carreira, como no caso dos “*Deficientes*”, cujo fato de ter um trabalho já é motivo de satisfação. Alguns deles esperam serem promovidos na empresa, mas a partir das possibilidades que lhes forem naturalmente oferecidas.

O fato é que, a fim de evitar alta rotatividade, como no caso dos “*terceirizados*”, os gerentes da área preferem contratar indivíduos dos dois outros grupos, que permanecem mais no setor. Estes estão conformados com este tipo de trabalho e com as perspectivas que ele oferece. Eles não têm mais nada “*a perder*” na organização. “*O que vier é lucro*”. A fragmentação das tarefas e a concentração do aprendizado em procedimentos específicos, a aprendizagem em circuito simples, a automação e mecanização do trabalho humano, ou seja, práticas que estão associadas ao modelo da organização “*controladora*”, condenada pelo discurso empresarial atual, não os incomodam. O trabalho, como ele está hoje organizado, faz com que a geração de informações úteis para os outros setores e a informatização da empresa seja feita às custas do não-aprendizado e do conformismo de outros grupos. Percebe-se assim que, dependendo de suas expectativas e de seus fatores identitários, os atores sociais percebem e representam a sua experiência de forma diferenciada. O Paradoxo não existe para todos. Ele é uma forma de enação e representação da realidade associado ao sentido que os indivíduos atribuem à sua experiência e aos seus objetivos pessoais e à sua identidade social.

## **7. O Paradoxo “Liberdade X Vigilância” dos Sistemas de Segurança em Informática**

A pesquisa preliminar em fontes secundárias e a revisão de literatura relata diversos casos onde ocorre um Paradoxo (conforme acima conceitualizado) entre a percepção de que a Internet estaria associada a uma maior “liberdade”, ao mesmo tempo em que se pode tornar uma “armadilha”, devido à vigilância exercida na utilização da mesma através dos sistemas de segurança em informática. No entanto, o nosso estudo de caso mostra que, mesmo que a percepção acima relatada seja possível em diversos casos, não se pode afirmar, de modo genérico, que os sistemas de segurança induzem obrigatoriamente este tipo de percepção da realidade por parte dos atores sociais. Apesar de freqüente, este tipo de percepção vinculada ao Paradoxo acima relatado pode não ocorrer, como mostra o nosso estudo de caso.

Dependendo da forma como os diferentes grupos se apropriam e atribuem sentido à tecnologia, ele pode ocorrer ou não.

Sistemas de segurança em informática dizem respeito aos aspectos de software, dados e procedimentos. Um servidor Proxy, por exemplo, é responsável pelo controle e monitoramento de tráfegos de informações na rede. Estes servidores dão ao usuário a impressão de que a conexão é completamente transparente após ser estabelecida. No entanto, mecanismos de *logs* são ativados e desta forma o monitoramento é iniciado sem o usuário perceber. Estes servidores são a forma mais comum de restringir o tráfego de serviços na Internet. O acesso a outras redes, a transferência de arquivos, a navegação em sites da WEB podem ser bloqueados através destes sistemas. O sistema de segurança é configurado na estação do usuário e a partir deste servidor é possível restringir os acessos de determinado usuário da rede. É muito difícil que o usuário tenha conhecimento técnico para conseguir driblar os acessos. Assim, pode-se deixar o usuário usar apenas um editor de texto e o correio eletrônico, impossibilitando qualquer uso de outro aplicativo. Pode-se monitorar e detectar os acessos de um usuário à Internet, detectando usos indevidos e acessos a sites proibidos.

Como descrevemos acima, a nossa revisão de literatura preliminar revelou os seguintes conceitos relativos ao uso de sistemas de segurança e informática: Este tipo de sistemas de controle induziria um Paradoxo entre as dimensões “liberdade” e “vigilância”.

Ao mesmo tempo em que está relacionada a valores tidos como positivos (aprendizado, acesso a informações, flexibilidade nas relações sociais e no trabalho) o advento da Internet na organização trouxe uma outra novidade relatada em muitos estudos: a implantação dos sistemas de vigilância e controle acima descritos, que, além de terem o objetivo de garantir a segurança de dados importantes e a confidencialidade, visam impedir o desperdício e o uso indevido do tempo de trabalho por parte dos atores sociais. Há também questões éticas e morais associadas aos argumentos que defendem este tipo de controle. Assim, a possibilidade de ser vigiado em suas atividades profissionais quando está se comunicando ou utilizando a internet, independentemente do fato de se estar consultando um site proibido ou “fazendo algo de errado”, gera ansiedade e reações defensivas em alguns grupos de atores sociais, o que acaba tendo efeitos disfuncionais para a organização. Exemplos destas reações são grupos de indivíduos que ficam temerosos de escrever qualquer e-mail que possua informações de ordem pessoal ou opiniões que podem ser lidas, controladas e mal-interpretadas. A Internet, passa a ser ressentida como possível fonte de punição e vigilância, em um sistema similar ao Panóptico descrito por Jeremy Bethlem e por Foucault. Muitas vezes esta reação dos usuários pode ser vista como “exagerada” e “irracional” por alguns, mas do ponto de vista deles, teria sentido, dado o tipo de gerência predominante na organização. Verifica-se assim, nos casos relatados, que a percepção da Internet enquanto ferramenta tecnológica está associada ao estilo de gerência predominante na organização, bem como à cultura organizacional e à imagem que os atores sociais têm de seu trabalho e de sua chefia.

A literatura relata casos de empresas realizando processos de despedidas em massa “*downsizing*” onde se instaurou um verdadeiro ambiente de “*pânico*” relativo ao uso do e-mail para transmissão de mensagens pessoais. Os sistemas de informática destinados ao controle da Internet são muitas vezes percebidos, neste caso, como similares a um “*telefone grampeado*”, uma armadilha para descobrir-se informações pessoais e controlar-se o comportamento dos indivíduos. Neste caso, os atores sociais evitam utilizar a Rede, pois percebem o sistema de segurança em informática como o Panóptico.

Zuboff também descreve este tipo de sistema em seu trabalho “*The Panoptic Power of Information Technology*”. (Zuboff, 1988 ) Este modo de controle é assim descrito:

” *It is an information system that translates, records and displays human behavior. It can provide the computer age version of universal transparency with a degree of illumination that would have exceeded even Beetham’s most outlandish fantasies. Such systems can become*

*information panopticons that, freed from the constraints of space and time, do not depend upon the physical arrangement of buildings or laborious record keeping of industrial administration. They do not require the mutual presence of objects of observation. They do not even require the presence of a n observer. Informations systems can automatically and continuously record almost everything their designers want to capture, regardless of the specif intentions brought to the design process or the motives that guide data interpretation and utilization. The counterpart of the central tower is a video screen". (Zuboff, 1988, p.322)*

## **8. A Implantação dos Sistemas de Vigilância em Informática em Uma Empresa Estatal Especializada em Sistemas de Informação**

Apesar de nossa revisão de literatura preliminar ter revelado diversos estudos que relatam o uso de tecnologias destinadas a favorecer a comunicação e o aprendizado serem utilizadas como forma de controle e intimidação, dando origem a esta percepção ambígua e contraditória, as nossas entrevistas na empresa estatal de informática não confirmou estes relatos, levantando uma outra possibilidade. O estudo realizou-se em uma empresa pública especializada no assessoramento, instalação e manutenção de sistemas de informação nos órgãos públicos e secretarias de um estado localizado no sul do país. Esta empresa tem aproximadamente 500 funcionários, divididos em funções técnicas e funções de suporte administrativo. Nossas entrevistas mostram que, independentemente do tipo de cargo que exercem e de seu conhecimento técnico em informática, os atores sociais, mesmo sabendo da existência do sistema de segurança em informática e do controle do seu acesso à Rede não demonstram medo ou insegurança e consultam livremente a Internet. Algumas entrevistas revelam que há indivíduos que consultam sites “*proibidos*” com ciência de outros colegas e não são punidos ou advertidos, nada acontece. O estilo de gerência predominante na organização é informal e a empresa é uma organização “*loosely coupled*”, onde os funcionários dispõem de muita autonomia e liberdade. A cultura organizacional defende estes valores e esta parece ser a percepção dos entrevistados. Eles confiam na gerência e não têm medo de punições. De uma certa forma, como se trata se uma empresa prestadora de serviços de informática para o estado, ela é “*obrigada*” a dispor destes sistemas e a implementá-los em sua organização interna. Como uma empresa prestadora de serviços de informática não disporia, ela mesma, dos sistemas mais modernos? Na prática, porém, ocorre o fenômeno da dissociação entre as regras e a prática organizacional, o “*decoupling*” (o sistema existe apenas para constar, por ser fonte de legitimidade e recursos no setor no qual a empresa está inserida). Esta organização, especializada na prestação de serviços de informática, tem que mostrar que dispõe e implementa estes sistemas em seu próprio sistema interno, a fim de conquistar clientes e ser considerada atualizada, evitando o efeito “*casa de ferreiro, espeto de pau*”, como nos revelam as entrevistas. Porém a gerência “*fecha os olhos*” no que se refere à utilização do sistema de vigilância (“*overlooking*”): o controle exercido pelos sistemas de segurança é apenas um procedimento formal não implementado na prática. Ninguém é punido ou advertido pelo mal uso da Rede e parece ser de conhecimento geral que, na prática, não há controle rígido. Os atores sociais utilizam a rede livremente para terem acesso a informações e realizarem o seu trabalho. (Meyer & Rowan).

## **9. Análise dos Casos**

Shoshana Zuboff descreve o fato de que, por sua própria natureza, a tecnologia da informação é caracterizada por uma dualidade fundamental. Em primeiro lugar, a tecnologia pode ser utilizada para **automatizar operações**. O objetivo é substituir o esforço e a qualificação humanos por uma tecnologia que permita que os mesmos processos sejam executados a um

custo menor, com mais controle e continuidade. A robotização de fábricas, substituindo a mão de obra humana com mais eficiência é um exemplo desta função da tecnologia.(Zuboff, 1988)

A tecnologia tem uma outra função: **a informatização**. Neste caso, vai-se além da mera automação, gera-se e incorpora-se uma informação nova que aperfeiçoa o próprio sistema. Um sistema que compara informações de dois bancos de dados gerando uma nova informação para o funcionário de um dado setor; um sistema que divulga para diferentes setores de uma empresa as diferentes práticas organizacionais, comparando-as, estes sistemas geram informações novas, que permitem o questionamento dos métodos atuais e reconfiguração do trabalho. A primeira função, automação, está relacionada ao modelo industrial e permite a melhoria contínua dos processos e o atingimento de uma maior eficiência nos procedimentos já conhecidos e esquematizados. Trata-se da aprendizagem de circuito simples. A segunda função da tecnologia, informatização, está vinculada ao modelo informacional. 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. Este sistema permite a aprendizagem de circuito duplo. Como coloca Zuboff, estas 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 rotineiros e mecânicos e limitando-se à aprendizagem de circuito simples.

Uma estratégia informatizante reconhece o valor e a função da máquina inteligente, mas somente no contexto de sua interdependência com pessoas inteligentes. A máquina rotiniza procedimentos gerando informações novas. Os indivíduos podem se concentrar em torno destas informações, gerando novas soluções e novas idéias. Neste sentido, a organização lucraria duplamente com o sistema de informação. A função informatizadora inclui a automação mas a vai além dela, na geração da informação nova que permite questionar o sistema, gerando aprendizagem em circuito duplo no que se refere aos recursos humanos envolvidos no processo de trabalho.

Os nossos exemplos mostram que, embora redefina o horizonte de possibilidades, a tecnologia não pode determinar quais 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 dos elementos de sua identidade social. O tipo de sistema ou tecnologia não define por si só a criação de uma organização “mecânica” ou “informacional”. A maneira como os indivíduos se apropriam da ferramenta e atribuem sentido a ela é que permitirá o seu uso dentro de uma função automatizadora, promovendo apenas o aprendizado de circuito simples, ou dentro de um paradigma de aprendizagem de circuito duplo e inovação.

Apesar da revisão da literatura narrar muito freqüentemente o uso de Sistemas de Segurança em Informática especializados na Internet como uma tecnologia que promove a automação e o controle, gerando percepção de contradições entre as dimensões “Vigilância” e “Liberdade”, uma vez que a empresa mantém oficialmente um discurso “Informacional” mas, na prática, produz o efeito “Panóptico”, o exemplo da empresa de informática estatal mostra que os atores sociais, nesta organização, não desenvolveram este tipo de percepção. Agiram a fim de evitar este Paradoxo. Possuindo uma cultura que valoriza e implementa de fato a autonomia dos recursos humanos e um estilo de gerência informal e participativo, eles não utilizam na prática o sistema de segurança, que existe “*para constar*”. Neste caso, mesmo

implementando o sistema, fonte de legitimidade em seu meio, os atores sociais não se apropriaram do mesmo para implementar um estilo de gerência que contraria os pressupostos de base da sua cultura organizacional. A gerência parece não “*levar a sério*” o sistema. Desta forma, verificamos que o sistema de segurança que, à primeira vista, estaria associado à função automatizadora (controladora) da tecnologia não necessariamente é utilizado dentro de desta perspectiva. Ao contrário: o fato do mesmo existir na organização e ser deliberadamente ignorado pela gerência reforça ainda mais a cultura liberal da organização. Isso confirma o fato de que a tecnologia não traz em si, em seu bojo, um sentido claro é explícito. Como diz Zuboff, ela é dual e ambígua. Cabe aos atores sociais apropriarem-se da mesma de um modo ou outro, atribuindo-lhe sentido, reduzindo a ambigüidade. Em alguns casos, este processo de apropriação cognitiva poderá gerar o Paradoxo relatado na literatura organizacional. Em outros casos, não. (Zuboff, 1988).

No caso da “Central de Atendimento” podemos também constatar esta ambigüidade inerente à tecnologia. De um lado, ela é percebida por alguns atores sociais como uma ferramenta tecnológica que permite a informatização e a aprendizagem em circuito duplo pois ela gera informação útil para eles. Neste caso, os grupos de indivíduos que percebem a tecnologia desta forma não são os indivíduos que trabalham na própria Central, mas outros pertencentes aos departamentos beneficiados pelas informações colhidas pela Central. No entanto, para alguns indivíduos que trabalham na própria Central de Atendimento e que almejam uma maior qualificação e aprendizado, “*os terceirizados*”, esta forma de organização está na base de um Paradoxo e uma dualidade difícil de vivenciar. Eles percebem o seu trabalho na Central como um elemento “*alienante*”, um “*mal necessário*” por algum tempo, para permitir-lhes sobreviver enquanto buscam desenvolver-se em outros setores de sua vida pessoal (universidade, treinamentos, etc.). Este grupo tem dificuldade em lidar com a contradição entre os valores “pregados” como ideais e as práticas concretas. Sentem-se excluídos deste “*admirável mundo novo*” e para eles este trabalho é estressante e insatisfatório. A consequência deste stress e acúmulo de frustrações é que muitos saem antes do planejado e a rotatividade deste grupo é alta.

Finalmente, para os outros grupos que trabalham na Central de Atendimento (os da “Casa” e os “Deficientes”), a mecanização de seu trabalho não constitui um problema e não gera percepções contraditórias. Porque alguns atores sociais percebem as contradições entre os modelos professados e os efetivamente praticados e demonstram desconforto com esta situação e outros não? O conceito de Identidade Social nos ajudará nesta análise

O conceito de identidade social, baseado em estudos sócio-técnicos clássicos, está ligado aos padrões culturais e a “visão de mundo” que o sujeito desenvolve no trabalho. O sujeito dispõe de um passado cultural, de hábitos adquiridos através dos processos de identificação característicos de sua socialização primária e secundária, mas o universo social do trabalho, onde ele arrisca “aqui e agora” pode representar para ele uma realidade totalmente diferente de sua realidade passada. O perigo do presente obriga-o a confrontar as características de percepção, análise e julgamento que ele desenvolveu no decorrer de sua história passada com as aptidões necessárias à sua sobrevivência na situação presente. Os valores anteriores, adaptados à sua realidade passada, podem não assegurar mais o sucesso nas relações presentes, e a aprendizagem de novas capacidades estratégicas através das relações de trabalho pode levá-lo a tomar consciência de outras lógicas de ação e realidades que não correspondem necessariamente à sua lógica ou ao seu meio de socialização. Os recursos intelectuais, afetivos e cognitivos por ele desenvolvidos no passado, os seus valores e a sua visão de mundo, podem não ser mais suficientes para ajudá-lo a compreender, decidir e agir na situação presente. O confronto com seus próprios valores e características de base será mais

forte à medida que o indivíduo se sinta oprimido pela nova realidade e busque compreendê-la. Ele reverá então sua lógica de ação e buscará uma nova visão de mundo que integre suas experiências passadas mas que explique também suas novas percepções e sensações, lhe permitindo encontrar novos meios de ação.

Assim, a aptidão de analisar-se as diversas opções e assumir riscos nas relações interpessoais e coletivas (ou seja, a capacidade estratégica de cada indivíduo) é fruto de um aprendizado concreto nas relações de trabalho. Ao menos no que se refere à aprendizagem por heurística e à experimentação, as estruturas de trabalho têm uma influência desigual no desenvolvimento da capacidade cognitiva e analítica dos indivíduos, uma vez que alguns têm a oportunidade de experimentar um jogo relacional sutil, enquanto outros vêem limitadas as suas oportunidades de desenvolvimento socio-político. Independentemente de suas histórias individuais e de seu passado, os atores sociais passam muito tempo no ambiente de trabalho. O fato de possuírem as mesmas condições de trabalho e os mesmos espaços de interação, bem como o acesso e o controle do mesmo tipo de recursos, oferece aos indivíduos caminhos similares de acesso à identidade e ao entendimento. Atores sociais submetidos às mesmas condições de trabalho durante um certo tempo tendem a desenvolver estratégias e modos de diferenciação similares, partilhando também de valores comuns e de uma racionalidade própria ao seu grupo organizacional.(Sainsaulieu, 1977).

Os atendentes “*da Casa*” têm em comum a experiência de pertencerem à organização, mas terem desenvolvido sempre funções subalternas e mecânicas, tendo sido “*premiados*” com a inserção na Central de Atendimento. O grupo dos “*Deficientes*” tem em comum o fato da importância que atribuem ao seu emprego, sua principal inserção social. Para muitos, apenas ter o emprego já é fonte de satisfação e realização suficiente. Estes dois grupos renunciam à luta pelo que é definido pela cultura oficial da organização como um «perfil de sucesso». De forma simplificada, este perfil poderia ser definido como « *um indivíduo dinâmico, altamente qualificado, bem informado, que aprende e tem mobilidade em um mundo em mutação* ». É o « *perfil informacional* » ao qual renunciam, preferindo adotar uma estratégia de « *retirada* » estratégica e identificação vertical com a chefia e com a organização. Renunciam-se assim a diferenciar-se no sistema.

O grupo de indivíduos « *terceirizados* », no entanto, incomoda-se em não ter acesso à um tipo de trabalho que os aproximaria do tipo ideal do funcionário « *informacional* ». Buscam fora da organização meios de acesso a este ideal.

Os resultados da implantação de sistemas de informação dependerão assim do sistema social da organização e da forma como os atores sociais se apropriarão da tecnologia, seja no sentido de um maior aprendizado ou da mera automatização de funções. A dualidade e a ambigüidade são elementos naturalmente presentes no processo cognitivo e de atribuição de sentido. Não há necessariamente um melhor perfil ou uma maneira de ser « *certa* » ou « *errada* » no que se refere às relações de trabalho. Várias escolhas são possíveis e válidas. No entanto, independentemente de quais forem as suas escolhas, o importante para os atores sociais é perceberem ao menos algumas das opções em jogo, a fim de poderem exercer um mínimo grau de liberdade na definição de suas existências.

Peter Berger diz a este propósito:

*“Por um momento vê-mo-nos realmente como fantoches. De repente, porém, percebemos uma diferença entre o teatro de bonecos e nosso próprio drama. Ao contrário dos bonecos, temos a possibilidade de interromper nossos movimentos, olhando para o alto e divisando o*

*mecanismo que nos moveu. Este ato constitui o primeiro passo para a liberdade”.*(Berger, 1998, p.34).

## **Bibliografia**

Antunes, R. (1995) Adeus ao Trabalho?, São Paulo, Ed. Cortez.

Argyris, C. 1993 Knowledge for Action: a Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change. San Francisco: Jossey-Bass.

Aubert, N. & De Gaulejac, V. (1991) Le Côté de l'Excellence, Le Seuil.

Bell, D. (1973) The Coming of post-industrial society New York: BasicBooks.

Berger, Peter, (1998), Perspectivas Sociológicas: Uma visão Humanística, Petrópolis, Vozes

Castel, R. (1993) “Da Indigência à Exclusão e à Desfiliação: Precariedade do trabalho e vulnerabilidade relacional” pp.25-43, in Lancetti, A. (org) Saúde e Loucura 4, São Paulo, Ed.Hucitec

Castells, M. (1999) A Sociedade em Rede, São Paulo: Paz e Terra

Cohen, M., March, J.& Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organization Choice. *Administrative Science Quarterly* , XVII, 1-25.

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

Erikson, E. (1972). Adolescence et Crise - La Quête de L 'Identité, Paris: Flammarion.

Festinger, L. (1957). A Theory of Cognitive Dissonance, New York, Prentice-Hall

Jaques, E. 1955. Social systems as a defense against persecutory and depressive anxiety.:478-498. In M. Klein (ed.) New directions in psycho-analysis London, Tavistock.

Kets de Vries, M.F.R. 1995 Organizational paradoxes: Clinical approaches to management. New York: Routledge.

Lewis, M.W. 2000 Exploring paradox:Toward a more comprehensive guide, The Academy of Management Review, 25(4):760-776

Meyer, J. W. & Rowan, B. 1991 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

Powell, W.& DiMaggio, P. (1991). The New Institutionalism in Organizational Analyses Chicago: Chicago University Press.

Sainsaulieu, R. (1977). L'Identité au Travail, Paris:

Sakuda, L. (2001) Teletrabalho:Desafios e Perspectivas, dissertação de mestrado não publicada, EAESP/FGV.

Senge, P. (1990) The Fifth Discipline: The art and practice of the Learning Organization: New York: Doubleday

Simon, H. (1947). Administrative Behavior, New York:Doubleday

Tofler, A. (1970) Future shock, London: The Bodey Head Ltd.

Weick, K. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Science Quarterly* , March.

Zuboff, S., (1988). In the Age of the smart machine : The future of work and power, New York: BasicBooks,