

MUDANÇAS EM AMBIENTE ORGANIZACIONAL E O PARADOXO DISCURSO *VERSUS* PRÁTICA

José Eduardo de Aguiar
Mestre em Administração
Prof. Assist. da Universidade Federal de Uberlândia/FACIC
Rua Santos Dumont 1398 – Centro - Uberlândia (MG) - CEP 38400-062
Fone: (34) 9976-2636 - E-mail: aguiar@uber.com.br

Edison Mello Júnior
Doutor em Administração
Prof. Adj. da Universidade Federal de Uberlândia/FAGEN
Rua das Primaveras 513 - Cidade Jardim – Uberlândia (MG) - CEP 38412-146
Fone: (34) 3238-6169 - E-mail: emellojr@triang.com.br

Virginia Aparecida Castro
Mestranda em Administração
Universidade Federal de Uberlândia/FAGEN-PPGA
Rua Conquista 335 – Bairro Martins - Uberlândia (MG) - CEP 38400-482
E-mail: virginiaconsultoria@yahoo.com.br

Submetido em: 03 de abril de 2008
Aprovado em: 05 de fevereiro de 2010

RESUMO

A aceleração dos processos de produção se transformou em um fator crítico para as empresas, ocasionando certo descompasso entre a adoção do discurso formal de gestão de pessoas e a sua operacionalização; provocando a ocorrência do paradoxo organizacional conhecido como contradições discurso *versus* prática. Este estudo de caso abordou a realidade traduzida pelo ambiente de trabalho em seis agências bancárias de atendimento ao cliente de uma instituição financeira, de forma a identificar as contradições entre o discurso e a prática organizacional. O resultado traduziu a realidade do *corpus* de pesquisa em diferentes formas de reação do empregado às contradições encontradas, gerando consequências que vão da insegurança aos riscos à saúde, da falta de confiança à determinação de deixar a empresa.

PALAVRAS-CHAVE: Paradoxo organizacional; Mudança organizacional; Trabalhador.

ABSTRACT

The acceleration of production processes has become a critical factor for companies, leading to a discrepancy between the adoption of the formal discourse relating to management of people and its actual implementation, and giving rise to the organizational paradox known as contradictions between discourse and practice. This case study addresses reality brought by the working environment in six bank agencies

that offer customer services, belonging to a financial institution, in order to identify the contradictions between the organizational discourse and practice. The result translated the reality of the research corpus into different forms of reaction, among the employees, to the contradictions found, generating consequences that range from insecurity to health risks, mistrust, and a desire to leave the company.

KEY WORDS: organizational paradox; organizational change; worker.

RESUMEN

La aceleración de los procesos de producción se transformó en un factor crítico para las empresas, ocasionando cierta divergencia entre la adopción del discurso formal de gestión de personas y su operacionalización, provocando la ocurrencia de la paradoja organizacional conocida como contradicciones discurso *versus* práctica. Este estudio de caso abordó la realidad presentada por el ambiente de trabajo en seis agencias bancarias de atendimento al cliente de una institución financiera, con la finalidad de identificar las contradicciones entre el discurso y la práctica organizacional. El resultado tradujo la realidad del *corpus* de investigación en distintas formas de reacción del empleado frente a las contradicciones encontradas, generando consecuencias que van desde la inseguridad a los riesgos para la salud, de la falta de confianza a la determinación de dejar la empresa.

PALABRAS CLAVE: Paradoja organizacional; Cambio organizacional; Trabajador

1. INTRODUÇÃO

As empresas têm enfrentado dificuldades em comunicar de forma compreensível seus objetivos às pessoas, de maneira a conseguirem a adesão, a conformidade e a adaptação à constante necessidade de mudanças (SILVA; VERGARA, 2003), ao mesmo tempo em que o trabalhador tem experimentado o desafio de se adaptar rapidamente à mutação do ambiente organizacional, com o abandono de valores considerados pelas empresas como não produtivos e, simultaneamente, realizando a aquisição de novas habilidades e aptidões como forma de manter seus empregos.

Entretanto, mesmo com a suposta valorização do fator humano, a realidade do trabalhador nem sempre está ancorada a práticas concretas que minimizem o conflito de interesses nas relações entre capital e o trabalho, sendo mais caracterizada por uma distância entre o discurso organizacional e as práticas gerenciais efetivas. (VASCONCELOS et al, 2003).

Se analisada do ponto de vista do indivíduo, esse distanciamento entre o discurso e a prática, em um cenário de conflitos e incertezas, parece aumentar uma série de problemas já detectados pelos teóricos organizacionais: frustração com a gestão da carreira por expectativas não atendidas, sobrecarga e acúmulo de funções com o aumento de doenças ligadas ao trabalho e até mesmo o aumento do cinismo organizacional e a perda do comprometimento. (SILVA; VERGARA, 2003; CORRÊA, 2003; VASCONCELOS et al, 2004).

Através do resgate e da confrontação entre fundamentos teóricos vinculados à mudança e aos paradoxos organizacionais, esta pesquisa teve como objetivo geral conhecer de que forma essas possíveis contradições afetam o trabalhador, obtendo resposta para a seguinte pergunta: Como as contradições entre o discurso organizacional e a prática gerencial, dentro do ambiente delimitado por esta pesquisa, afetam a realização do trabalho?

Quanto aos objetivos específicos, a pesquisa procurou: identificar como a empresa, no ambiente delimitado, particularmente a partir de um contexto de mudança organizacional, elabora e reproduz a contradição entre o discurso e a prática em seu interior; conhecer as realidades subjetivas materializadas pelo *Corpus* de pesquisa em seu ambiente de trabalho, buscando a identificação de sua percepção a respeito da contradição entre o discurso da empresa e a prática gerencial efetiva e; identificar como a contradição entre o discurso e a prática afeta a atividade profissional dos empregados da empresa.

Necessário enfatizar que este trabalho é apenas parte de uma pesquisa com maior abrangência em termos de objetivos, onde foram aprofundados o estudo e a análise de situações não tratadas aqui, que poderão ser conhecidas através da leitura de Aguiar (2006).

2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Segundo Katz e Kahn (1978), a classificação das organizações como sistemas sociais abertos, dinâmicos e em constante interação com seus ambientes, faz com que o processo de mudança signifique condição para a própria sobrevivência da organização. Isso ocorre na medida em que ela se adapta às exigências do meio e, ao mesmo tempo, seja fonte para o desenvolvimento econômico, social e político da sociedade; evidenciando uma influência de caráter bilateral nas transações entre a organização e o seu ambiente de operação.

Nesse contexto de influências de duplo sentido, Motta e Vasconcelos (2002, p. 255) inferem que os processos de adaptação podem incluir “[...] mudanças extremamente importantes que não advêm de alterações iniciadas pela administração, mas sim de um processo dialético que ocorre nas organizações de forma absolutamente natural, quer a administração interfira ou não.” E complementam: “Mudança organizacional é um conjunto de alterações na situação ou no ambiente de trabalho de uma organização, entendendo ambiente de trabalho como ambiente técnico, social e cultural”.

Nesse sentido, Kotter e Schlesinger (1979, p. 106-113) relacionam algumas estratégias que poderão ser utilizadas para superar as barreiras à mudança: permitir discussões e negociações; permitir a participação; evitar o excesso de mudanças; obter apoio político para mudança; prover educação; usar manipulação e cooptação; evitar referir-se ao baixo desempenho como a razão da mudança; usar coerção implícita e explícita.

Dentro de uma perspectiva permeada por uma inesgotável necessidade de se promover contínuos processos de mudanças organizacionais, as pessoas passaram a ser alvo de uma maior atenção e a fazer parte dos discursos dos gestores, já que estão diretamente relacionadas com alguns dos principais problemas identificados pelos estudiosos do assunto, ou seja, a dificuldade de: “[...] comunicar os objetivos da organização; tornar esses objetivos compreensíveis para as pessoas; e fazer com que as pessoas assimilem os objetivos e *adotem* as mudanças.” (SILVA; VERGARA, 2003, p.11).

Entretanto, mesmo diante de tal preocupação em relação às pessoas (KOTTER; SCHLESINGER, 1979; DUBRIN, 2003), “[...] a fragmentação com que a administração tem tratado o ser humano desde suas primeiras teorias [...]”, encontra nos processos de mudança um ambiente favorável à ampliação das divergências existentes entre os discursos das organizações e as percepções dos indivíduos que delas fazem parte (SILVA; VERGARA, 2003), já que tais processos geralmente enfatizam excessivamente a racionalidade e, conseqüentemente, não levam em conta a complexidade, a ambigüidade e os paradoxos que fazem parte da organização. (VINCE; BROUSSINE, 1996).

A necessidade de se administrar as divergências entre empresas e indivíduos fez surgir, estrategicamente, novas abordagens para tratar o componente humano dentro do contexto das organizações. Isso implica até mesmo substituir a expressão “recursos humanos” das propostas teóricas, visto não ser mais adequada para referir-se às características assumidas pela nova racionalidade do pensamento administrativo. A substituição progressiva daquele termo por “gestão de pessoas” confere maior importância ao trabalhador, na medida em que o reconhece como portador de múltiplas dimensões, e o retira do rol dos “recursos” utilizados pelas organizações.

Inspirando programas ligados à melhoria das condições de trabalho, à humanização do trabalho e à reestruturação das tarefas (enriquecimento e ampliação), o Modelo Político de Gestão de Pessoas, incorpora a ideia de conflito e divergência, tendo em vista os diferentes interesses e a existências das várias lógicas dos atores organizacionais (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004, p. 71). O Quadro 1 - Comparativo entre o Modelo Instrumental e o Modelo Político a seguir faz o comparativo entre as algumas características dos modelos:

O MODELO INSTRUMENTAL	O MODELO POLÍTICO
<ul style="list-style-type: none"> -O mercado se impõe à empresa, instrumento racional de produção com estratégia definida por seus diretores em função das pressões desse mercado, do setor e dos valores organizacionais; -A Gestão de Pessoas implanta essa estratégia, buscando a maximização do resultado econômico e um melhor desempenho dos empregados; -Os indivíduos devem ter mais autonomia, mas somente à medida que esta seja útil à empresa. Os empregados são considerados como seres utilitaristas e condicionáveis por meio de ações baseadas no conceito de estímulo-resposta. Não se fala em atores sociais, mais em agentes; -A Gestão de Pessoas tem o papel de avaliar as necessidades e os recursos dos grupos organizacionais; descrever os cargos e provê-los segundo um recenseamento sistemático dos candidatos, por meio de procedimentos de seleção "objetivos"; avaliar os cargos e desempenhos dos empregados, remunerando-os equitativamente a fim de motivá-los; treinar os indivíduos, melhorar as condições de trabalho, comunicar e assegurar boas relações sociais; -A empresa é considerada como um organismo adaptativo; o meio ambiente "natural" visto como um dado da realidade; a estratégia utilitarista é determinada em função das pressões do mercado e do setor e pelos valores dos dirigentes; -A mudança organizacional é normalmente imposta de cima para baixo e percebida como fruto de decisões estruturadas por uma diretoria central, que teria o poder de definir a política a ser seguida. 	<ul style="list-style-type: none"> -Reconhece a existência de várias lógicas de ator e critérios de ação válidos, considerando-se o modelo da racionalidade limitada de Simon, segundo o qual toda a racionalidade é relativa ao ator social que decide, não existindo uma racionalidade absoluta inquestionável; -Os dirigentes buscam a resolução de conflitos por meio da negociação, obtendo a coesão entre as partes envolvidas no processo de decisão; -A eficiência econômica é negociada, não correspondendo, necessariamente, à eficiência social em curto prazo; -O Ator-chave de recursos humanos é a direção-geral da empresa; -A utilização de decisões racionais e éticas referindo-se à resolução de conflitos, à obtenção do consenso e às questões de poder; -Utilização de um modelo ético aplicado à organização; -Mudança organizacional é percebida como uma resposta a um meio ambiente negociado e estruturado pelas organizações do setor, as quais influenciam ativamente o rumo dos acontecimentos e dos fatos característicos de sua indústria; os indivíduos são percebidos como atores participando e influenciando nessa mudança, nos seus diversos níveis de atuação; -O desenvolvimento econômico da empresa deve beneficiar, além dos acionistas, a sociedade global e os grupos organizacionais; -É permeado pelo conceito de progresso e construção de uma harmonia social em longo prazo, a despeito dos conflitos e divergências.

Quadro 1 – Comparativo entre o Modelo Instrumental e o Modelo Político

Fonte: Vasconcelos e Vasconcelos (2004 p. 71-2)

De qualquer forma, os discursos orientados para a gestão de pessoas devem ser interpretados com cautela, na medida em que rotulam o homem como sendo o capital mais precioso das organizações, pois, como adverte Enriquez (1997), "se os homens são considerados como recursos,

não se vê por que milagre eles seriam igualmente reconhecidos como personalidades autônomas, sujeitos de direitos e sujeitos psíquicos que têm palavras a dizer.”

A aceleração nos processos de mudanças impôs aos gestores a necessidade de promover a adaptação das teorias administrativas ligadas ao fator humano da produção, diante da necessidade de se aumentar a produtividade e de se reduzir os crescentes conflitos experimentados entre os interesses das empresas e dos trabalhadores, conflitos registrados como consequências não desejadas e tidos como efeitos colaterais dentro de um contexto representado por tentativas ou experiências voltadas para a implementação de mudanças organizacionais.

A nova *práxis* gera polarizações perceptivas nos indivíduos inseridos nos diversos níveis do sistema (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004, p. 9), polarizações descritas como paradoxos organizacionais.

3. PARADOXOS ORGANIZACIONAIS

Tem-se que os paradoxos básicos são originados da ação social e se apresentam como consequências dessa ação, manifestando-se através de reações secundárias, contraditórias, “[...] não desejadas e não previstas, ou seja, reações que se contrapõem aos efeitos buscados pela ação original.” (MERTON, 1968 apud VASCONCELOS *et al*, 2004).

Consideradas a subjetividade das percepções e a individualidade das necessidades do trabalhador, a materialização dessa dicotomia no ambiente de trabalho conduz a fenômenos que influenciam negativamente o clima organizacional, tais como a rejeição da autoridade formal dos administradores, a falta de comprometimento para com os objetivos da organização, a potencialização dos conflitos organizacionais e, pela ausência de credibilidade, a resistência aos processos de mudança e reestruturação (LACOMBE; TONELLI, 2004; KETS DE VRIES, 1995).

Assim, as organizações estão sujeitas às ambiguidades e às contradições perceptivas materializadas por esse sistema social (subgrupos e subsistemas) que questionam e tentam modificar constantemente a *práxis* vigente, gerando energia para a transformação e estabelecendo um processo dialético de mudança (LEWIN, 1965). O conceito, a causa e as consequências do paradoxo discurso *versus* prática organizacional, abordado nesta pesquisa, são apresentados no Quadro-2 a seguir:

Paradoxos	Conceitos	Causas	Consequências
Discurso <i>versus</i> Prática	Existência simultânea de duas realidades contraditórias: o discurso da organização e a sua prática em relação a um mesmo objeto.	Discursos gerenciais que produzem expectativas que não se realizam	Alguns grupos de atores sociais podem desenvolver reações defensivas que aumentam o nível de frustração, tensão e estresse no sistema organizacional.

Quadro 2 – Paradoxos Organizacionais – Discurso *versus* Práticas

Fonte: Lacombe e Tonelli (2004); Vasconcelos e Vasconcelos (2004a); Vasconcelos e Crubellate (2004).

Segundo Vasconcelos e Vasconcelos (2004, p. 19), as promessas e os discursos gerenciais direcionados à melhoria das condições de trabalho e à melhoria da qualidade de vida, em tese, provocam expectativas positivas que podem ou não se tornar realidade diante da percepção do indivíduo, visto que “[...] as organizações adotam rapidamente novos modelos de gestão em um esforço adaptativo aos novos tempos, mas a efetiva implementação das novas estruturas nem sempre é tão simples [...]” e acompanham o mesmo ritmo.

Dessa forma, para Lacombe e Tonelli (2004, p. 53), a eventualidade de uma não concretização das promessas leva às percepções contraditórias, polarizadas entre a incoerência da subjetividade

das expectativas geradas pelo discurso formal e a realidade prática vivenciada, “[...] levando os atores sociais a desenvolverem reações defensivas que aumentam o nível de frustração, tensão e estresse no sistema organizacional.”

Na interpretação de Pinto e Faria (2004, p. 6), por discurso formal entende-se o discurso materializado na forma de documentos publicados pela empresa, públicos ou não, assim como em regulamentos internos das organizações. Têm por função regulamentar as relações de trabalho, explicitando os direitos, os deveres e as proibições aos indivíduos, representando o código de conduta convencionado pela organização.

Nesse contexto, o discurso é simultaneamente criador e criatura da estrutura burocrática, criando uma dimensão capaz de estabelecer regras de comportamentos e de diálogos comuns a uma organização ou a uma sociedade em geral; aceitas por todos e legitimadas como padrão de conduta a ser adotado pela maioria, com a finalidade de que os atores sociais evitem o conflito entre si. (TRAGTENBERG, 1980).

Porém, apesar de o discurso ser dirigido, preliminarmente, a todos os membros da organização, independente da posição hierárquica que ocupem, sugerindo condutas “eticamente corretas” nas relações interpessoais e de trabalho, percebe-se que a prática administrativa geralmente não é condizente com tal discurso. O discurso torna-se, portanto, instrumento ideológico ausente de ética e dirigido aos interesses da organização e de seu grupo dominante. (PINTO; FARIA, 2004, p. 7).

Para justificar os contínuos processos de mudança, as organizações, através de seus discursos, sinalizam com melhorias nas condições de trabalho, incentivos, qualificação etc, apontando para o trabalhador os percursos possíveis para o seu crescimento profissional. Mas, ao mesmo tempo, dificultam a adoção do caminho apontado, utilizando-se da burocratização de esquemas de treinamento; criando impedimentos para que o trabalhador possa frequentar cursos; reduzindo verbas; exigindo presença em reuniões fora dos horários de expediente e; transferindo para os empregados todo o ônus da qualificação requerida para um bom desempenho. (SCHIRATO, 2004, p.44).

Schirato (2004, p. 17), em suas pesquisas junto a indivíduos que perderam seus empregos em processos de reengenharia e/ou de *downsize*, revelou o quão perversas podem ser o que chamou de “promessas dos discursos das políticas de Recursos Humanos” na prática cotidiana dos trabalhadores, denotando requintes de crueldade ao desapropriá-los de sua vida pessoal e explorá-los “[...] não só em sua vida de trabalho, mas também em sua afetividade, em seu lazer e em toda a sua agenda pessoal.”

As reflexões daquela autora também alertam para o quão desastrosos podem ser os desfechos para tal “[...] jogo imoral que a organização, muitas vezes, faz com o trabalhador [...]” (SCHIRATO, 2004, p.44), visto que como já mencionado; ao provocar a existência simultânea de duas realidades contraditórias (o discurso e a prática em relação a um mesmo objeto) conduz o indivíduo a um doloroso processo de manipulação, fazendo com que ele coloque em extremos opostos as suas percepções do ambiente organizacional.

Partindo do pressuposto de que os discursos das organizações procuram mascarar os conflitos das relações existentes entre capital e trabalho, tendo como justificativa a busca de retornos econômicos e financeiros favoráveis a toda a sociedade; o paradoxo “discurso *versus* prática” pode potencializar os sofrimentos e as angústias do trabalhador, na medida em que tal justificativa leva à constatação de outro paradoxo. Ou como descreve Dejours (1992, p.150), “[...] um paradoxo em virtude do qual os objetivos da produção são, para o mundo exterior à empresa, promessa de felicidade, enquanto no seu interior eles são frequentemente, como é preciso reconhecer, promessa de infelicidade [...]” e de insatisfação para com o trabalho.

Entretanto, é necessário salientar que o trabalho por si só não deva ser considerado como fonte de sofrimento, já que é através do dele que o ser humano se sente útil, se reconhece como alguém importante para a organização e para a sociedade. Assim sendo, o trabalho é fonte de satisfação e prazer quando experimentados sentimentos de valorização e reconhecimento. (MENDES, 1999, p. 23).

Afetando intensamente as condições psíquicas do trabalhador, Mendes (1999, p. 24-30) destaca que as situações de sofrimento podem ser vivenciadas no cotidiano organizacional através da presença de atitudes agressivas; da execução de tarefas penosas ou perigosas; da desconfiança;

da morosidade e do desânimo; da injustiça e da iniquidade em níveis de remuneração; do egoísmo e do individualismo entre os colegas, etc.

Conforme Laurell (1985, p. 36), as cargas psíquicas que afetam o trabalhador podem ser reunidas em dois grupos distintos: o da sobrecarga psíquica, que engloba situações tais como as de tensão prolongada; e o referente às situações de subcarga ou de impossibilidade de desenvolver e fazer uso da capacidade psíquica, experimentadas em situações em que são impostos/requeridos estados permanentes de atenção, de supervisão, de pressão por produtividade ou de condições de trabalho que denotem periculosidade.

A preocupação pela busca da humanização nas condições de trabalho e pela redução das cargas psíquicas associadas à sua realização, traduzida por estudos que, via de regra, utilizam a expressão "Qualidade de Vida", tem sido associada tanto à satisfação dos trabalhadores quanto ao desenvolvimento da organização, diante da expectativa, principalmente por parte das organizações, de que as pessoas serão tanto mais produtivas quanto mais satisfeitas e envolvidas estiverem com o próprio trabalho. (DIMATOS, 1999).

Como exemplo dessa preocupação relacionada à satisfação do trabalhador, Walton (1973, p. 17) apresenta algumas categorias e fatores que podem ser considerados na determinação da qualidade de vida no trabalho: compensação justa e adequada: renda adequada ao trabalho; equidade interna e externa de salários e benefícios; condições de trabalho: jornada de trabalho e ambiente físico seguro e saudável; oportunidade para utilização e desenvolvimento da capacidade humana: autonomia, significado do trabalho, identidade da tarefa, variedade da habilidade e *feedback*; constitucionalismo: respeito às leis e direitos trabalhistas, privacidade pessoal, liberdade de expressão e normas e rotinas;

Para as organizações, portanto, é fundamental a realização de avaliações sistemáticas das condições de trabalho, já que nos dias atuais são registrados aumentos significativos nas velocidades em que as mudanças nos procedimentos formais são requeridas e impostas ao indivíduo. Se tal não acontecer poderemos supor a criação de novos problemas a partir da mudança original.

4. O CONJUNTO METODOLÓGICO ADOTADO E O AMBIENTE DE PESQUISA

Para permitir as comparações, entre o discurso e a prática gerencial, após a pesquisa bibliográfica do referencial teórico, foi realizada a identificação do discurso da empresa sob estudo e a verificação da prática gerencial dentro de seu ambiente operacional. A comparação dos dados possibilitou a identificação do fenômeno concreto gerado em consequência dessas duas situações, interpretadas pelo pesquisador como sendo antagônicas: as contradições entre o discurso e a prática.

Partindo do fenômeno "contradição entre o discurso e a prática" passou-se a investigar se e de que forma tal fenômeno é materializado na percepção dos trabalhadores e qual o impacto desse fenômeno na realização do trabalho.

A justificativa para a adoção de uma abordagem de pesquisa qualitativa está implícita nos próprios objetivos e problemas de pesquisa, com o pesquisador sendo o instrumento chave na observação das relações dinâmicas existentes entre o mundo real e o sujeito; com a não utilização de métodos e técnicas estatísticas e com os dados sendo colhidos diretamente no ambiente natural. (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20; HAGUETTE, 1999, p. 63-64).

Os ambientes escolhidos pelo pesquisador foram representados por seis agências bancárias destinadas ao atendimento aos clientes do Banco X, situadas na cidade de Uberlândia (MG). A escolha foi realizada em decorrência da facilidade de acesso ao ambiente estudado pelo pesquisador, enquanto empregado da instituição em uma dessas agências, reduzindo o impacto do longo período de tempo necessário à realização das observações destinadas à coleta de dados. (GIL, 1999; YIN, 2001; VERGARA, 2005).

A formação do *Corpus* de pesquisa seguiu os conceitos e orientações descritas por Bauer e Aarts (2002, p. 55-63), tendo sido selecionado de acordo com os seguintes critérios: do grupo constituído por empregados envolvidos diretamente no atendimento ao cliente (92), foram selecionados

doze empregados, dois por agência, escolhidos de forma intencional de acordo com as funções desempenhadas – atendimento em nível de execução¹.

Para a obtenção da documentação direta foram utilizadas as técnicas relacionadas ao estudo de caso único, com a realização da observação participante e de entrevistas semiestruturadas. Estas são escolhidas pelo pesquisador em virtude de suas compatibilidades com a linha de estudos delineada pelo referencial teórico; por estarem condizentes com os objetivos propostos; por proporcionarem maior flexibilidade na operacionalização dos procedimentos destinados à resposta do problema de pesquisa e; principalmente por apresentarem características que as coadunam com uma pesquisa ancorada em abordagem qualitativa. (VERGARA, 2005; YIN, 2001; GIL, 1999; HAGUETTE, 1999; TRIVIÑOS, 1987).

Especificamente para a realização da pesquisa, a observação participante foi realizada entre fev./2004 e abr./2005. Relevante registrar, entretanto, que o pesquisador exerceu funções de cunho gerencial como empregado do Banco X, no período de out./1979 a dez./1998, ficando afastado de 1999 a 2003 e retornando à empresa, também como empregado, em jan./2004.

As entrevistas semiestruturadas, efetivadas entre out./2004 e mai./2005, foram utilizadas como meio de coleta de dados referentes aos indivíduos participantes, de acordo com o roteiro previamente determinado e seguindo as orientações de Lakatos e Marconi (2001, p. 195-201), Yin (2001, p. 112-3) e Gaskell (2002, p. 64-89).

Para a elaboração do questionário utilizado e para a consolidação do roteiro da entrevista, realizou-se etapa de pré-avaliação com empregados de três diferentes agências, o que ocasionou alterações tanto na formulação quanto na quantidade de questões apresentas.

Além da parte referente à identificação de dados pessoais (idade, sexo, tempo de trabalho na empresa, etc.), foram considerados três grupamentos de fatores na elaboração do questionário: Grupo de fatores ligados ao contexto cognitivo: perguntas pré-elaboradas, com respostas subjetivas; Grupo de fatores ligados ao contexto motivacional: perguntas pré-elaboradas, com respostas subjetivas; e Grupo de fatores ligados ao contexto profissional: perguntas pré-elaboradas, com respostas subjetivas e destinadas a auxiliar na identificação da existência ou não de um planejamento prévio de carreira, dentro ou fora da organização.

Na realização das entrevistas evitou-se o local de trabalho, objetivando propiciar ao entrevistado um ambiente neutro, descontraído e longe de possíveis pressões, inclusive de tempo, já que várias questões da entrevista exigiram dos entrevistados períodos de avaliação e reflexão. O roteiro também incluiu uma etapa destinada a fornecer esclarecimentos a respeito dos objetivos da pesquisa e elucidação dos conceitos referentes aos termos que, eventualmente, suscitassem dúvidas à compreensão das perguntas, evitando-se eventuais problemas de interpretação.

As respostas foram registradas manualmente pelo pesquisador, de forma a possibilitar a efetivação do tratamento e análise de dados imediatamente após o seu término. Foram também anotadas características relacionadas ao comportamento dos entrevistados durante a entrevista, ou seja, entonação de voz, nervosismo, hesitação ao responder, demora na reflexão, entusiasmo com o tema, dentre outros considerados relevantes para a análise.

Finalmente, no período de fevereiro de 2004 a abril de 2005, foram coletados os depoimentos espontâneos e informais de empregados do banco que não foram submetidos à entrevista, na maioria das vezes anotados a partir de diálogos estabelecidos em “corredores e em ambientes destinados ao laser”. Os depoimentos registrados pelo pesquisador foram compilados e posteriormente analisados, na medida de suas relevâncias para o contexto deste trabalho.

Como técnicas de tratamento de dados foram utilizados os recursos proporcionados pela análise de conteúdo, conforme descrita por Bauer (2002, p. 189), Godoy (1995, p. 23-25) e as orientações de Yin (2001, p. 131-187).

Quanto às limitações, o estudo de caso único, assim como a abordagem qualitativa, vincula os resultados obtidos exclusivamente ao ambiente delimitado para a realização da pesquisa, impondo-se como fatores restritivos às generalizações.

5. O DISCURSO, A PRÁTICA E AS CONSEQUÊNCIAS

Sendo a atividade bancária caracterizada pela prestação de serviços, em um cenário onde a busca por qualidade e a rápida evolução da tecnologia são denominadores comuns à maioria das empresas do setor financeiro; a organização ambiente desta pesquisa, em um processo permeado por intensas e constantes mudanças em suas rotinas operacionais e de gestão de pessoas, definiu seus objetivos estratégicos para (informações constantes no Balanço Social):

- Criar valor para os acionistas, através do retorno sobre o patrimônio líquido, do pagamento de juros sob capital próprio e da distribuição de lucros;

- Ampliar a base de clientes, fortalecendo o relacionamento e garantindo qualidade de serviços, aos novos e aos 22,2 milhões de correntistas já existentes ao final de 2004;

- Disponibilizar serviços com tecnologia avançada e em canais complementares, tendo como premissas comodidade, rapidez e segurança, através de sua rede de terminais de autoatendimento e do reforço de outros canais de tecnologia avançada;

- Fortalecer a sua atuação como empresa socialmente responsável, através do processo de gestão de pessoas, com investimento em treinamento e capacitação, e no relacionamento com a Comunidade, por meio da estratégia de Desenvolvimento Regional Sustentável - DRS.

- Atuar com ética e estabelecer excelência em competência profissional e desempenho dos funcionários e implementar práticas de gestão de pessoas que assegurem qualidade de vida e a satisfação dos funcionários no trabalho.

Dentro da área de gestão de recursos humanos, o Banco X formulou um discurso direcionado especificamente para os seus administradores, aos quais foi delegada a responsabilidade para a gestão da mudança organizacional junto aos seus subordinados. Dessa forma, as orientações para seus líderes e administradores, remetem a um ambiente de rápidas e constantes transformações, evidenciando a necessidade de uma constante preparação para lidar com a mudança, capacitando-se para adaptar e se relacionar com elas.

Segundo o Banco X, aos administradores é necessário especialmente (informações de documentos internos):

- Ser um facilitador: contribuir para a construção de um ambiente de aprendizagem junto à sua equipe, estimulando os relacionamentos, a reflexão crítica e autocrítica;

- Aprender a aprender: reconhecer e praticar o autodesenvolvimento contínuo em um ambiente de mudanças constantes.

- Capacidade de administrar e estimular o desenvolvimento das pessoas de sua equipe para a busca dos resultados, estimulando a participação nas discussões e decisões;

- Flexibilidade para aceitar as opiniões e sugestões, quando as argumentações forem consistentes e demonstrarem possibilidade de sucesso;

- Atenção para com o Clima Organizacional, buscando a sua contínua melhoria, em conjunto com sua equipe.

Com a parte do discurso aqui apresentada, pode-se inferir que o Banco X transmite mensagens passíveis de serem interpretadas de formas diferenciadas, dependendo do receptor a ser alcançado.

Aos acionistas e à sociedade é evidenciada a remuneração sobre o capital investido, tendo como vantagem competitiva: a formação de um banco completo e especializado em segmentos de mercado; o relacionamento com a comunidade utilizando a estratégia de desenvolvimento regional sustentável; a utilização de tecnologia avançada para proporcionar comodidade, rapidez, qualidade de serviços e segurança, identificando-se com o cliente através da excelência e especialização, tornando-se referência em atendimento através de relacionamentos duradouros.

Junto ao público interno, assume o compromisso de prover condições dignas de trabalho, através: do compromisso com a ética, o diálogo, a formação e a valorização individual; da formação de administradores que valorizem o ser humano, com gestões participativas e trabalho em equipe.

Na prática, entretanto, o que primeiro se observou foi a segregação dos clientes através da diferenciação no tipo de atendimento oferecido pelas agências. Aos clientes de alta renda², são oferecidos ambientes diferenciados, são disponibilizados gerentes e postos efetivos em número suficiente para que não haja a formação de filas e adotadas providências para que o tempo de espera seja o menor possível.

Por determinação administrativa, para atendimento aos clientes de baixa e média renda, que transitam em muito maior número pelas agências, são designados atendentes em quantidade reduzida e desproporcional em relação ao disponibilizado para clientes de alta renda; motivo pelo qual são registradas as formações de grandes filas, traduzidas em dilatados tempos de espera.

A alocação de atendentes nas plataformas de atendimento é uma prerrogativa do principal gestor da agência (Gerente Geral), que a seu critério e dentro de padrões pré-determinados, pode solicitar à instância administrativa superior o aumento de seu quadro de pessoal. Entretanto, aumentar o quadro de pessoal para proporcionar um melhor atendimento ao cliente significa também aumentar despesas e custos e, por conseguinte, reduzir a lucratividade da agência e se expor a uma avaliação de desempenho negativo.

Tal contradição pode contribuir de forma negativa para imagem do Banco, já que os clientes, irritados pela má qualidade do atendimento, tendem a registrar protestos junto aos órgãos de defesa ao consumidor e a mudar de instituição financeira.

Já para os empregados, tal problema é materializado pela necessidade de escolher entre: o atendimento mais demorado e completo, com efetivação de todas as tarefas pertinentes; ou o atendimento mais rápido e com tempo pré-determinado, quando o cliente é "incentivado" a abreviar ao máximo a sua presença, postergando-se as tarefas secundárias para depois do expediente externo (arquivos, referências cadastrais, extração de cópias, etc.).

O efetivamente registrado através da observação participante foi a determinação administrativa dos gestores das agências pelo atendimento rápido, de forma a reduzir o tempo de espera do cliente que aguarda a vez na fila. Esse tipo de estratégia produz sensível queda na qualidade do relacionamento com o cliente que, apesar do período de espera já cumprido, é pressionado a "desocupar rapidamente o lugar" para o próximo ser atendido.

Com a adoção dessa estratégia, sobra para os atendentes grande parte das tarefas burocráticas que, via de regra, serão realizadas somente após a saída dos clientes do ambiente da agência, o que, na maioria das vezes, significa a dilação involuntária da jornada de trabalho. Sendo considerada pelos gerentes como sinal de "falta de produtividade", não raras vezes, a dilação da jornada é imposta de forma compulsória ao empregado, com a peculiaridade de ser realizada sem a necessária remuneração.

Para aqueles que fazem a opção pelo atendimento mais demorado e completo, também surgem problemas relacionados à produtividade, desta vez decorrentes da pressão dos gerentes, que invariavelmente determinam a "agilização" das filas de espera. Os empregados que fazem essa opção, além de serem avaliados por seus superiores como não produtivos e eventualmente "indisciplinados", também são criticados pelos colegas ao deixarem o maior volume de atendimento para os outros fazerem durante o expediente.

A percepção desse conflito foi confirmada por dez dos integrantes do *Corpus* de pesquisa, através das entrevistas.

O que mais chamou a atenção do observador foi o fato de que dez dos entrevistados conseguiram perceber que as características instrumentais dos gerentes são contraditórias ao discurso do Banco X. O motivo foi principalmente a qualidade do serviço disponibilizado aos clientes de baixa e média renda, sendo que a alocação insuficiente de mão-de-obra e a falta de recursos materiais adequados foram identificadas como as principais causas das insatisfações relatadas por clientes, ao serem incompatíveis com fluxo de pessoas observado nas agências.

Assim, registrou-se um discurso alicerçado no modelo político, conforme referenciado nesta pesquisa, mas foram observadas práticas ancoradas nas gestões instrumentalistas voltadas para o mercado, que promovem a imposição da mudança de cima para baixo através da busca prioritária pela rentabilidade em detrimento da qualidade; do descompasso entre a velocidade registrada para a comunicação da mudança e a sua efetiva operacionalização; da constante alteração nas rotinas e

do lançamento sistemático de novos produtos e serviços, o que ocasiona curtos espaços de tempo para a aprendizagem e adaptação; e da adoção de novas tecnologias, que nem sempre se tornam disponíveis e operacionais em tempo hábil.

Essa contradição, entre o discurso organizacional e a prática gerencial, identificada pela maioria dos elementos que participaram da pesquisa, traz consequências que de certa forma também são percebidas por todos, confirmando as observações realizadas: pela falta de conhecimento e falta de tempo para a realização do aprendizado; insegurança na realização das tarefas; pela incerteza e pela possibilidade de errar; medo; pela velocidade das mudanças e pelo excesso de trabalho; estresse; pela impossibilidade de influenciar na situação; nervosismo; pela constante pressão psicológica; riscos à saúde; pela falta de confiança no sistema e pela falta de credibilidade nas promessas da empresa; vergonha e vontade de abandonar o trabalho; pela falta de recursos humanos e materiais; desgaste emocional e físico.

Nesse contexto, dentro do ambiente delimitado, o que se observou foi a inexistência do que Motta e Vasconcelos (2002, p. 257) chamam de diagnóstico prévio das relações sociais entre os grupos participantes, necessário para o planejamento das formas que serão utilizadas para se controlar eventuais impactos que os processos de mudanças possam ocasionar ao plano cognitivo e ao plano emocional do trabalhador, já que tais processos também podem provocar resistências e alterações de cunho comportamental.

Ainda dentro do ambiente delimitado, notou-se a falta de algumas estratégias para superar a eventual resistência à mudança, tal como permitir discussões e negociações e evitar o excesso de mudanças. Por outro lado, os administradores das agências se utilizam, com frequência acentuada, da manipulação e da coerção implícita e explícita. (KOTTER e SCHLESINGER, 1979).

Foram constatadas, também, situações semelhantes às descritas por Silva e Vergara (2003), quando enfatizam que a ampliação das divergências entre os discursos das organizações e as percepções dos indivíduos que delas fazem parte é potencializada pela "[...] fragmentação com que a administração tem tratado o ser humano desde suas primeiras teorias [...]". Os processos de mudança observados realmente enfatizaram excessivamente a racionalidade e, de certa forma, ignoraram a complexidade, a ambiguidade e os paradoxos que fazem parte do ambiente. (VINCE; BROUSSINE, 1996).

Dessa forma, as contradições entre o discurso e a prática, observadas pelo pesquisador e percebidas pelo *Corpus* de pesquisa, parecem influenciar diretamente na realização do trabalho, pois denotam situações de conflito: através de atitudes agressivas dos clientes insatisfeitos, da execução de tarefas penosas, do medo por punições, da frustração, das tensões e crises no interior das equipes (MENDES, 1999, p. 24-30).

Também foram identificadas a falta de autonomia e a falta de tempo adequado para adaptação às mudanças (CORRÊA, 2003, p. 3), situações de sobrecarga, marcadas por tensões prolongadas, e também de subcarga, caracterizadas pela impossibilidade de desenvolver e fazer uso da capacidade psíquica em tarefas onde são requeridos estados permanentes de atenção, de supervisão e de pressão por produtividade (LAURELL, 1985).

Portanto, foram observadas contradições entre o discurso organizacional e a prática gerencial, contradições que geraram consequências não esperadas e indesejáveis. A percepção das contradições por dez dos doze indivíduos evidenciou, nesta pesquisa, a ocorrência do paradoxo discurso *versus* prática, já que esse grupo vem experimentando a existência simultânea de duas realidades contraditórias em relação ao mesmo objeto.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pressionadas pela velocidade com que o ambiente externo tem experimentado os processos de mudanças, as organizações enfrentam uma frenética procura por novas práticas organizacionais, em busca de um melhor relacionamento entre as pessoas e os processos produtivos, com o propósito de dar continuidade à consecução eficaz de seus objetivos.

Dentro dessa perspectiva, neste estudo de caso, não se procurou quantificar tais comportamentos, reações ou percepções, mas apenas descobrir se eles estão de alguma forma relacionados com as

contradições provocadas por um discurso institucional que não é materializado dentro do contexto específico de trabalho.

O que foi observado permitiu inferir que os processos de mudanças organizacionais trazem situações que potencializam os conflitos existentes entre o capital e o trabalho, na medida em que as organizações não conseguem implementar na sua prática gerencial, com a necessária tempestividade, as promessas e intenções exaradas através de seus discursos.

O resultado da pesquisa registrou, ainda, que as contradições existem e impactam negativamente o trabalhador na realização de seu trabalho, até mesmo para aqueles que conhecem o "jogo" e sabem que as regras podem e serão mudadas sempre que a produtividade, a lucratividade, o ganho financeiro e econômico estiverem ameaçados. Possibilitou descrever que tais contradições têm origem também no posicionamento instrumental adotado por alguns administradores dos ambientes de trabalho estudados, caracterizando adicionalmente a existência do paradoxo entre valores declarados e atitudes.

No que diz respeito ao autor, a convivência de vinte anos e a observação participante realizada na qualidade de pesquisador trouxeram o testemunho de situações marcadas pela insegurança; pela desconfiança em relação à empresa e de desmotivação com relação ao futuro profissional; pela perda da saúde e até mesmo, em casos de desespero extremo, pela perda da própria vida diante da completa falta de perspectivas.

Entende-se que tal situação não deva sofrer solução de continuidade, pois, mesmo que os sofrimentos do trabalhador, de fato, não possam ser eliminados, podem ser, pelo menos, amenizados através de relacionamentos centrados na verdade e permeados por ações que busquem a materialização tempestiva dos discursos ou, no mínimo, com a não utilização de discursos organizacionais montados para mascarar promessas que não se espera sejam implementadas pelos gerentes, a exemplo do registrado nas agências bancárias observadas.

Conclui-se, portanto, que os processos de mudança alicerçados em práticas gerenciais contraditórias, em relação ao discurso institucional, podem ser os responsáveis pela produção de ciclos viciosos geradores de conflitos e sofrimentos. Mas os processos de mudanças também podem gerar ciclos virtuosos, se forem conduzidos com base no diálogo franco entre as partes, se houver compromisso com a celeridade na efetiva implementação das promessas implícitas e explícitas nos discursos realizados e se forem respeitados e conciliados os interesses de todos os envolvidos, ou seja, da sociedade, das organizações e dos trabalhadores, promovendo o respeito e a real valorização do ser humano.

Fica, por fim, a sugestão para a condução de outros trabalhos de pesquisa, que busquem identificar as consequências, trazidas à cultura organizacional, pelo paradoxo discurso *versus* prática. Os ambientes, a exemplo do Banco X, seriam os das empresas que passam ou passaram por grandes transformações em sua política de gestão de pessoas, consideradas as consequências aqui registradas e o significativo número de empregados que, insatisfeitos, deixam as organizações por falta de expectativas que favoreçam a consecução do trabalho.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, José Eduardo de. **Gestão de pessoas e paradoxos organizacionais**: contradições entre o discurso e a prática. Uberlândia. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas), Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Gestão e Negócios, UFU, Uberlândia, Minas Gerais.

BAUER, Martin W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. *In*: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Tradução: Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAUER, Martin W.; AARTS, Bas. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativos. *In*: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Petrópolis: Vozes, 2002.

CORRÊA, Fabio de Paula. **Carga mental e ergonomia**. Florianópolis. 2003. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DEJOURS, Christophe. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. *In*: CHANLAT, Jean-François *et al* (Coord. ed. orig.); TÔRRES, Ofélia de L. Sette (Org. ed. bras.). **O indivíduo na Organização: dimensões esquecidas**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1992.

DIMATOS, Anna Maria Massad. **Prazer no trabalho**. Florianópolis. 1999. Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Thomson, 2003.

ENRIQUEZ, Eugène. Os desafios éticos nas organizações modernas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v.37, n. 2, p. 6-17, abr./jun. 1997.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v.35, n.3, p. 20-29, mai./jun. 1995.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

KATZ, D.; KAHN, R.L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

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

KOTTER, J.P., SCHLESINGER, L. A. *Choosing strategies for change*. **Harvard Business Review**, Boston, v. 57, n° 2, p. 106-113, mar./abr. 1979.

LACOMBE, Beatriz Maria B.; TONELLI, Maria José. O paradoxo básico da administração de recursos humanos: o discurso *versus* a prática de gestão de pessoas nas empresas. *In*: VANCONCELOS, Flávio C. de; VASCONCELOS, Isabella Freitas G. de (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001

LAURELL, A. C. **Processo de produção de saúde**. São Paulo: Hucitec, 1985.

LEWIN, Kurt. **Teoria de campo em ciência social**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1965.

MENDES, Ana Magnólia. **Valores e vivências de prazer-sofrimento no contexto organizacional**. Brasília. 1999. 327 f. (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós-Graduação do Instituto de Psicologia, UNB, Brasília.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria geral de administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. reimpr. 2004.

PINTO, Rodrigo Serpa; FARIA, José Henrique. **O discurso e a prática da ética nas relações de trabalho: os paradoxos da práxis de uma organização bancária**. *In*: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 28., set./2004, Curitiba. Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2001.

SILVA, Jose R. G., VERGARA, Sylvia C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1980.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Isabella F. G.; VASCONCELOS, Flávio C. Gestão de recursos humanos e identidade social: um estudo crítico. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v.42, n.1, p. 64-78. jan./mar. 2002.

VASCONCELOS, Isabella Freitas G. *et al.* Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: EAESP/FGV. v 43, n.2, p. 94-106. abr./jun. 2003.

VANCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella Freitas G. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VASCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella Freitas G. Identidade e mudança: o passado como ativo estratégico. *In*: VANCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella Freitas G. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004a.

VASCONCELOS, Isabella F. G.; CRUBELLATE, João M. Transitoriedade e permanência nas relações de trabalho: discursos paradoxais para a (des)construção social da identidade. *In*: VANCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella Freitas G. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais**: uma visão transformacional. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VASCONCELOS, Isabella Freitas G. *et al.* Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **RAE–eletrônica**. São Paulo, v. 3, n. 2, art. 25, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1994&Secao=GESTREL&Volume=3&Numero=2&Ano=2004>>. Acesso em: 05 mar. 2005

VERGARA, Sylvia C.. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VINCE, R.; BROUSSINE, M. *Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change*. **Organization Studies**. London, v.1, n.17, p.1-21. jan./1996.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2ª ed. reimpr. 2004. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WALTON, Richard E. *Quality of work life: what is it?* **Sloan Management Review**. Cambridge, v.15, n.1, p. 11-21, jan./1973.

NOTAS

¹ Trabalhadores que não exercem funções de chefia ou gerência.

² Renda mensal acima de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais). Para aqueles com renda mensal acima de R\$10.000,00 (dez mil reais) há inclusive a possibilidade de atendimento personalizado, realizado no domicílio do cliente.