

## **GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS.**

*Por:*

**Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos**, FGV-EAESP

**André Ofenhejm Mascarenhas**, FGV-EAESP e Universidade Presbiteriana Mackenzie

**Flávio Carvalho de Vasconcelos**, FGV-EAESP

*RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 2, jan./jun. 2006

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2196&Secao=ARTIGOS&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>

---

©Copyright, 2006, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: [raeredacao@fgvsp.br](mailto:raeredacao@fgvsp.br).

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).

---

*RAE-eletrônica*

ISSN 1676-5648

©2006 Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo.



**FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS**



Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo

# GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

## RESUMO

Este artigo contribui para as discussões sobre o papel da gestão de pessoas nos processos de mudança organizacional, mostrando como a adoção de determinadas orientações podem diminuir os efeitos da polarização perceptiva entre o passado e o futuro que é uma das causas dos fenômenos de resistência à mudança e estresse nos processos de mudança organizacional. Para isso, associam-se as temáticas da administração das mudanças organizacionais e da gestão de pessoas, analisadas em uma perspectiva dialética da evolução. Discute-se o paradoxo entre as dimensões “passado” e “futuro” nas organizações e os seus efeitos no que se refere à gestão das mudanças. Analisa-se um estudo de caso com o objetivo de avançar a discussão do modelo transformacional de gestão de pessoas, mostrando como os efeitos do paradoxo “passado *versus* futuro” foram evitados em uma organização que implementou mudanças por meio de estratégias adaptativas por meio das quais os indivíduos puderam utilizar os meios de ação e cognição desenvolvidos na estrutura organizacional anterior para se identificar e se engajar em um novo projeto de organização.

## PALAVRAS-CHAVE

Gestão de pessoas, gestão das mudanças, paradoxos organizacionais, resistência a mudanças.

## ABSTRACT

*We intend to contribute to the discussions of the role of people management in the processes of organizational changes, showing that the adoption of certain premises of people management has the potential for decreasing the effects of “past versus future paradox”, one of the causes of resistance to change and stress in change processes. For that, we associate in this article the themes of change management and people management, analyzed in a dialectical perspective of social evolution. We discuss the paradox constituted by the “past” and “future” dimensions of reality and its effects related to the management of changes. Through a case study, we advance the discussions of the Transformational Model of Human Resources Management, showing how an organization managed to avoid the effects of the paradox discussed implementing changes through adaptive strategies, through which the individual used the means of action and cognition developed in the previous organizational structure to be identified and engaged with the building of a new organization.*

## KEYWORDS

*Human Resources Management, Change Management, Organizational Paradoxes, change resistance.*

## INTRODUÇÃO

Um dos temas atuais da área de estudos organizacionais é a transição entre o modelo industrial e o modelo pós-industrial de produção, no qual a fonte de produtividade é ligada à geração, processamento, acumulação e utilização do conhecimento, cujo processo é apoiado pela tecnologia. Neste contexto de transição, o tema “mudança organizacional” ressurge com vigor no cenário acadêmico, ao mesmo tempo em que se salientam suas relações com a gestão de pessoas. Atualmente, muitos autores discutem as transformações nas organizações, destacando as ambigüidades e contradições que se instauram neste cenário de transição (como, por exemplo, Castells, 1999; De Masi, 2000; Lovelace, Shapiro e Weingart, 2001; Woodman *et al.*, 2001).

Neste artigo tratamos das formas como os indivíduos reconstróem o sentido de seu trabalho a partir das transformações que vivenciam em seu cotidiano. Partindo do conceito de paradoxo passado *versus* futuro, retratado pela literatura, discute-se o modelo transformacional de gestão de pessoas, associado a uma visão dialética da evolução social. O objetivo é contribuir com as discussões sobre o papel da gestão de pessoas nos processos de mudança organizacional, mostrando como a adoção de determinadas orientações de gestão podem diminuir os efeitos nefastos da polarização perceptiva entre o passado e o futuro, uma das causas dos fenômenos de resistência e estresse nos processos de mudança organizacional.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### **Os estudos sobre os paradoxos organizacionais e a perspectiva dialética de análise organizacional**

A temática dos paradoxos organizacionais está consolidada em teoria das organizações. Muitos trabalhos sobre esse tema mostram que os indivíduos e grupos organizacionais costumam representar suas experiências e a realidade complexa na qual se inserem a partir de um viés perceptivo. Como sugere Lewis (2000), pode-se entender o paradoxo organizacional como uma representação, pelo indivíduo ou pelo grupo, de suas experiências, sentimentos, crenças e interações por meio de dois estados aparentemente inconsistentes, duas realidades opostas e aparentemente inconciliáveis. A tendência à polarização é uma forma do indivíduo simplificar a realidade complexa e ambígua na qual está inserido, para que ele possa lidar com os diversos elementos à sua volta, principalmente aqueles

## GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

aos quais é mais vulnerável. Conseqüentemente, indivíduos e grupos começam a agir em função dessa percepção polarizada, que corresponde à sua representação subjetiva da realidade. Em organizações, são descritos como paradoxos dualidades do tipo “autonomia e conformidade”, “novo e velho”, “aprendizagem e mecanização do trabalho” e “liberdade e vigilância” (Eisenhardt, 2000).

A temática dos paradoxos organizacionais não é recente. Por exemplo, Merton (1936) afirmou em seu texto *The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action* que toda ação social produz conseqüências contraditórias, dado o fato de que para cada efeito desejado de uma ação, existe uma série de efeitos não previstos, que se contrapõem aos efeitos buscados pelos indivíduos ao agir. Essa obra foi o ponto de partida para uma corrente teórica importante que trata dos paradoxos organizacionais, retomando os clássicos para elaborar críticas relevantes à burocracia (Merton, 1950; Selznick, 1955; Lawrence e Lorsch, 1967; Blau e Scott, 1970; McKinley e Scherer, 2000).

Além dessa corrente teórica, a pesquisa de Vasconcelos (2004) identifica duas outras relevantes. A primeira são os estudos baseados no paradigma psicanalítico e psicodinâmico, cujos autores retomam estudos de Melanie Klein e Elliot Jacques, para citar alguns, revendo e atualizando estes trabalhos, com base no conceito de paradoxos (por exemplo, Jacques, 1955; Dejours, 1987; Enriquez, 1991; Diamond, 1993; Kets de Vries, 1995; Hirschhorn, 1997; Frost e Robinson, 1999; Gabriel, 1999). A segunda corrente são os estudos baseados na fenomenologia e no construtivismo, com base no interacionismo simbólico. Esses estudos retomam os trabalhos de Goffman, Peter Berger e Thomas Luckmann, entre outros autores, e trabalham o conceito de paradoxos na aprendizagem organizacional, na formação da identidade e na cultura organizacional (Goffman, 1959; Benson, 1977; Berger e Luckmann, 1989; Poole e Van de Ven, 1989; Sabelis, 1996; Cameron e Quinn 1998; Wood, 2001; Myeong-Gu e Creed, 2002; Lewis e Lehler, 2003; Vasconcelos, Motta e Pinochet, 2003; Mascarenhas, Vasconcelos e Protil, 2004).

Diversos autores dessa última corrente teórica assimilam elementos da filosofia hegeliana ao analisar as contradições inerentes aos processos de mudança organizacional. Esses autores assumem uma visão dialética da organização ao discutir a mudança como o movimento interno da contradição. Segundo a filosofia hegeliana, o paradoxo se expressa pela proposição “A e não A”, em uma impossibilidade lógica de se atribuir a um objeto duas qualidades opostas e mutuamente excludentes ao mesmo tempo. O processo dialético acontece por meio dos paradoxos: o sujeito surge e se transforma graças à contradição de seus predicados, tornando-se outro pela negação interna dos mesmos. Uma perspectiva dialética de análise estuda a construção social da realidade por meio do construto social, de

## GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

suas contradições, da práxis social e da transformação do sistema social original. A denominação construto social se refere ao sistema produzido a partir de interações sociais dos indivíduos em busca de seus interesses específicos. Esse sistema social é composto por diversos grupos e estruturas interconectadas de forma mais ou menos autônoma, que produzem padrões sócio-culturais específicos e lutam pela hegemonia de suas visões de mundo.

Um exemplo seria uma organização formada por subgrupos, cada qual com suas microdinâmicas ou subculturas particulares. As contradições e inconsistências percebidas dentro e entre esses diversos subgrupos movem a práxis, que é a livre e criativa reconstrução do sistema social. Os indivíduos insatisfeitos com as regras são agentes de mudança em potencial, uma vez que subgrupos organizacionais podem se movimentar no sentido de questionar o sistema e as regras hegemônicas e agir politicamente no sentido de modificá-las. São as contradições perceptivas que, ao causar dissonância cognitiva e incomodar esses agentes, geram a energia para a transformação do construto social inicial ou para a evolução dialética (Festinger, 1957; Benson, 1977; Kojève, 1980; Poole e Van de Ven, 1989; Sabelis, 1996; Davis, Maranville e Obloj, 1997; Myeong-Gu e Creed, 2002; Lewis e Lehler, 2003). Com base nessa perspectiva de análise social, a seguir é aprofundada a discussão dos processos de mudança organizacional, conceituando o “paradoxo passado *versus* futuro” e mostrando como essa contradição pode dificultar a práxis.

### **Paradoxos organizacionais e a polarização “passado versus futuro”**

A transformação dialética de um sistema social é um processo lento e contínuo. À medida que a práxis avança e o novo sistema social se afirma, são produzidas diversas rupturas com o sistema social anterior, o que pode gerar novas contradições e polarizações perceptivas nos indivíduos inseridos nos diversos níveis do sistema. Por exemplo, a valorização de uma nova competência técnica na organização e a negação simultânea da competência anteriormente valorizada produz ambigüidades perceptivas. O grupo detentor da competência técnica anteriormente valorizada e agora vista como obsoleta frequentemente percebe a organização, durante a transição do antigo sistema organizacional para o novo, como um contexto no qual a sua competência técnica é ainda valorizada e ao mesmo tempo negada. Nesse caso, essa competência é associada simultaneamente ao vigor, ao futuro da organização, bem como ao seu passado e decadência. Trata-se do paradoxo organizacional do tipo “passado *versus* futuro”, que causa frequentemente aumento de estresse, resistência à mudança e outras reações. O indivíduo, ao ver progressivamente negado o valor à sua competência durante o processo de

## GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

mudança, vivencia um processo de negação simbólica do que era a base de sua identidade e valor social em um dado sistema, o que aumenta sua angústia, levando-o muitas vezes a resistir ao “novo”, ao “progresso” e ao “futuro”, apresentados muitas vezes de forma messiânica (Festinger, 1957; Davis, Maranville e Obloj, 1997; Machado-Da-Silva e Fernandes, 1999; Eisenhardt, 2000; Lewis, 2000; Vasconcelos e Vasconcelos, 2000; Carvalho, 2002; Myeong-Gu e Creed, 2002; Mascarenhas e Vasconcelos, 2004).

Marshall Berman (1988), ao descrever em seu livro a sensação de ruptura gerada pela implantação de uma nova ordem social, utiliza a frase de Marx “tudo que é sólido desmancha no ar”. Dessa forma, anos de práxis, valores e competências técnicas podem ter o seu valor negado rapidamente em mudanças organizacionais bruscas que, em nome do progresso, rompem com o passado e a história da organização de forma abrupta, gerando contradições e paradoxos no sistema organizacional. Berman cita ainda Baudelaire, ao falar dos paradoxos do progresso e da modernidade em seu ensaio “Heroísmo da Vida Moderna”:

Deixo de lado a questão de saber se, pelo contínuo refinamento da humanidade, proporcionalmente aos prazeres que se lhe oferecem, o progresso indefinido não vem a ser a mais cruel e engenhosa tortura; se, procedendo como o faz pela sua autonegação, o progresso não viria a ser uma forma de suicídio permanentemente renovada e se, enclausurado no círculo de fogo da lógica divina, o progresso não seria como o escorpião que se fere com a sua própria cauda – progresso, esse eterno desiderato que é o seu próprio desespero (BERMAN, 1988, p. 75).

A transformação aportada pelo progresso na perspectiva modernista é trazida pela sua contínua autonegação, ou contradição lógica, o paradoxo que faz nascer a angústia. Para Baudelaire, compreender esta transformação da modernidade e reconstruir o sentido a partir de si, do trabalho e da vida por meio da autonegação é a arte de “reconstruir a si mesmo em meio à angústia e à beleza do caos”. Assim, caos e confusão fazem parte dessa caminhada de transição de um sistema para o outro, onde o sentido é reconstruído. É fácil, porém, o indivíduo se perder nesse caminho. A tarefa poderá ser menos árdua se ele for ajudado a lidar com as contradições e paradoxos próprios à reconstrução do sentido e de sua identidade (Antunes, 1999). Caso contrário, o indivíduo pode ficar preso a crises de angústia provocadas por sua impossibilidade de se libertar de representações paradoxais e polarizações para fazer a síntese de seu conhecimento. A seguir é mostrada que a reconstrução do sentido do trabalho pode ser facilitada ou dificultada, dependendo do modelo de gestão de pessoas adotado.

## Mudança Organizacional e a Gestão de Pessoas

Neste momento, é importante abordar o conceito de “modelo de gestão de pessoas” adotado neste artigo. Trata-se de um recurso teórico e metodológico, uma abstração útil à análise das diversas maneiras como a gestão de pessoas acontece em diferentes contextos. O modelo de gestão de pessoas é um conceito amplo que diz respeito à maneira como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional. Esse conceito incorpora aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais (Fischer, 2002; Mascarenhas e Vasconcelos, 2004).

Observam-se diferentes práticas de gestão de pessoas em organizações que passam por amplos processos de mudança. Dependendo das práticas adotadas, polariza-se o discurso entre “passado e futuro”, e a reação dos indivíduos face à mudança assume aspectos de pânico, evasão e negação da realidade (Caldas, 2000). Nesse contexto, a polarização “passado *versus* futuro” atrapalha a transição de sistemas sócio-técnicos. Associamos essas práticas ao modelo instrumental de gestão de pessoas, que pode ser representado pelo dilema da modernização de Fausto, narrado por Goethe (1962).

O mito de Fausto é um arquétipo que nos permite entender bem alguns aspectos significativos da gestão da mudança em muitas organizações contemporâneas. O personagem de Goethe é animado pelo sonho da modernização e do progresso, reunindo assim o ideal romântico de desenvolvimento com o ideal épico de uma nova ordem e de uma nova sociedade construídas a partir de nada, por meio do planejamento e da aplicação de uma racionalidade superior. A fim de criar o seu “admirável mundo novo”, Fausto vende a sua alma em troca do acesso irrestrito ao conhecimento e à sabedoria. Dessa forma, o “projeto fáustico de mudança” requer a ruptura com o passado, pois se baseia na imposição de uma racionalidade perfeita e impecável a um mundo medieval, considerado imperfeito (Marlowe, 1994).

O modelo instrumental de gestão de pessoas pressupõe a existência de uma racionalidade superior, ou seja, um método melhor de interpretação da realidade e decisão. Diante da necessidade de uma mudança, o problema que se coloca aos gestores é como fazer com que os indivíduos adotem a forma de representação da realidade e de decisão consideradas melhores pelos diretores da empresa. Segundo esse modelo, a variedade cultural na organização precisa ser reduzida na medida em que os indivíduos devem adotar os mesmos critérios e a mesma lógica de ação da direção. Isso garante a homogeneização das decisões e dos comportamentos na empresa, reduzindo as incertezas e garantindo a consecução das estratégias. Segundo essa visão da gestão de pessoas, os indivíduos são considerados seres utilitaristas e condicionáveis por meio de ações baseadas no conceito de estímulo-resposta e em

## GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

técnicas behavioristas. Os profissionais de RH consideram que seja possível induzir os indivíduos a adotar os comportamentos esperados, medindo as suas respostas aos estímulos dados, comparando-as aos investimentos realizados (Schuler, 1987; Besseyre des Horts, 1988; Martory e Crozet, 1988, Peretti, 1990; Brabet, 1993).

Em outra proposição, os indivíduos podem enfrentar as situações de mudança com realismo para encontrar soluções criativas, na difícil tarefa de lidar com os paradoxos e a autonegação trazidos pela transformação. Trata-se do modelo transformacional de gestão de pessoas, segundo o qual se gera o novo a partir do passado, em uma continuidade que engloba rupturas e contradições, mas que lida com esses fenômenos. Na perspectiva transformacional de gestão de pessoas, concebe-se o futuro como uma continuidade do passado, re combinando-se e expandindo seus conteúdos e dimensões, e lidando com as contradições como parte do processo evolutivo. Trata-se da reconstrução do sentido da realidade, como narram autores que tratam da importância dos sentidos do trabalho para os indivíduos (Antunes, 1999; Morin, Tonelli e Pliopas, 2003). O modelo transformacional assume a ambivalência e a contradição interna, os aspectos psíquicos, a complexidade dos processos de socialização e fenômenos simbólicos e inconscientes nas organizações.

O modelo transformacional ressalta o processo dialético de construção e desconstrução que constitui a evolução das organizações, o que salienta a importância da perspectiva dialética de análise organizacional, que discutimos no início deste artigo. Esse modelo propõe a extensão da participação dos atores sociais no processo de decisão, tendo em vista que um número maior de indivíduos dotados de maior autonomia deve estar envolvido na evolução dos sistemas organizacionais. Os teóricos desse modelo propõem soluções que consideram a ação dos indivíduos sob uma ótica menos racionalizada. A mudança implica numa dialética da ordem e da desordem que coíbe a implantação autoritária de programas rígidos. Propõe-se assim um tipo de “gestão da desordem”, dos aspectos contraditórios que caracterizam uma realidade social sempre mutável e caracterizada por paradoxos. Ações de observação social, projetos negociados de forma provisória, estruturação de espaços transitórios de experimentação social e de pesquisa-ação são propostos neste modelo (Storey e Sisson, 1989; Blyton e Turnbull, 1992; Brabet, 1993; Apel, 1994; Schein e Kets de Vries, 2000; Vasconcelos e Vasconcelos, 2001).

Em relação à condução da mudança transformacional, é possível destacar a necessidade da administração dos sentidos. No contexto de transição de sistemas sócio-técnicos, o líder deve garantir que o desequilíbrio psíquico causado pelas transformações no ambiente tenha suas conseqüências minimizadas nos indivíduos. Isso requer a administração do significado das mudanças organizacionais,

isto é, de como as mudanças serão interpretadas pelos indivíduos e como elas vão influenciar na construção dos novos padrões de identidade. Esse é o processo segundo o qual o líder influencia na definição da realidade dos liderados. Esse processo se caracteriza pela articulação da experiência e dos sentidos compartilhados do grupo social de forma a viabilizar determinados modos de ação. Neste processo, o relacionamento entre líder e seguidor é marcado pela necessidade existente ou pela solicitação do seguidor em potencial. Este tipo de liderança se caracteriza pelo conhecimento, por parte do líder, das necessidades intrínsecas do liderado para que aconteça a satisfação motivacional que permite a ação (Smircich e Morgan, 1982; Bergamini, 1994; Bergamini, 1998). A análise do caso neste artigo a seguir permite avançar as discussões sobre as relações entre a gestão de pessoas e a gestão das mudanças, segundo as premissas do modelo transformacional.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa foi baseada no método do estudo de caso, realizado em uma organização que passava por um amplo processo de mudança na sua área de RH, por meio da reconfiguração das estruturas e da implementação de um sistema de informações nos processos de administração de recursos humanos. O estudo de caso foi definido por Yin (2001, p. 32) como “um questionamento empírico que investiga um fenômeno contemporâneo com seus contextos de vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e contexto não são claramente evidentes, e nos quais múltiplas fontes de evidência são usadas”. Essa estratégia de pesquisa foi escolhida a partir dos critérios definidos pelo autor, a falta de controle dos fenômenos analisados e a ênfase em eventos contemporâneos e seu contexto. A qualidade do modelo de estudo de caso pode ser julgada. Neste estudo, analisaram-se evidências relacionadas a três unidades de análise: as percepções (1) dos executivos de RH, (2) dos demais funcionários do RH, e (3) de outros funcionários da organização, em vários níveis hierárquicos e áreas funcionais. Além disso, foram utilizadas diversas fontes de evidências que se reforçaram mutuamente, o que evita o uso de informações equivocadas e tendenciosas. Por fim, o relatório preliminar do estudo foi discutido com os informantes críticos identificados.

Adotou-se nesta pesquisa a lógica indutiva, isto é, a tentativa de se contribuir com a teoria a partir de dados e observações de campo. Dessa forma, o estudo de caso foi utilizado para a articulação entre um conjunto particular de evidências e proposições teóricas mais abrangentes, de forma a

## GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

problematizá-las e enriquecê-las. Este estudo de caso não foi desenhado inicialmente com vistas à presente discussão. Entretanto, no decorrer do levantamento de dados, as dimensões da gestão de pessoas analisadas neste artigo se mostraram de extrema relevância ao entendimento do processo de mudança na organização, o que justificava o levantamento adicional de informações. Com esses dados em mãos, parecia-nos muito útil discuti-los em um trabalho específico, articulando-os a um referencial teórico consagrado, com vistas a possíveis contribuições (Echeverría, 1989).

Os pesquisadores se dedicaram integralmente ao levantamento de dados durante quatro semanas, de setembro e outubro de 2002, como parte da pesquisa de campo de uma dissertação de mestrado. Foram gravadas 18 entrevistas semi-estruturadas, que duraram em média 2 horas cada uma. As pessoas entrevistadas foram escolhidas no decorrer do período em campo, à medida que sua relevância aos processos estudados foi ficando clara ao pesquisador. Foram analisados também documentos de material de treinamento, comunicações internas e apresentações executivas de projetos. Para que se apreendessem os padrões de comportamento e interação entre os atores sociais envolvidos, foram observados durante o período em campo diversos processos relacionados ao projeto de mudança, como reuniões para a tomada de decisões e processos de treinamento de usuários. No caso apresentado e discutido a seguir, procuramos compreender o processo de mudança como um todo por meio da reconstrução histórica, possível a partir da inserção e intensa interação entre o pesquisador e os membros da organização durante o período de pesquisa. Foram investigadas as interpretações e reações dos atores organizacionais como forma de se construir um entendimento sobre aquela realidade: quais eram os grupos organizacionais relevantes; como estes concebiam e reagiam às mudanças; como os atores as interpretavam; se havia resistências às mudanças e como estes fenômenos foram evitados; se havia ambigüidades do tipo discurso versus prática na organização, bem como seus efeitos. A pesquisa foi realizada em um momento inicial de avaliação dos resultados do processo de mudança, que tinha se iniciado há aproximadamente 18 meses.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

### **Informatização da gestão de pessoas na DaimlerChrysler, Wörth**

A planta da DaimlerChrysler em Wörth, Alemanha, fabrica veículos comerciais e especiais, em um ritmo de produção de aproximadamente 82.000 unidades por ano. Conta com aproximadamente 9.000

## GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

colaboradores, 450 em nível gerencial. Objeto desta pesquisa, sua área de RH emprega 150 funcionários e era tradicionalmente reconhecida como um departamento operacional, envolvido na administração de muitos processos que não agregavam qualidade aos relacionamentos internos. Os profissionais de RH interpretavam sua inserção na organização como contraditória: ao mesmo tempo em que pregavam a necessidade da inovação e flexibilização, desempenhavam atividades mecanizadas e assumiam posturas tradicionais. Uma mudança na alta gerência no final do ano de 2000 desencadeou um processo abrangente de mudanças, que acabou reorganizando a gestão de pessoas de forma a dar à área de RH outra identidade. Essas mudanças incluíam profundas alterações na organização social da área, além da implementação da tecnologia como suporte para os processos de gestão.

O projeto RYB.com (Reinvent your business.com) teve início com a iniciativa do novo gerente de RH, recém-chegado de outras áreas da empresa, que trouxe idéias de uma nova maneira de se pensar as atividades de gestão de pessoas, menos voltada para os aspectos técnicos e operacionais e mais concentradas no desenvolvimento do relacionamento entre gerentes e subordinados e no encorajamento de um perfil de funcionário mais autônomo, questionador e politizado na organização. As idéias do novo gerente eram derivadas da percepção de que os processos de administração de pessoas deveriam estar sob a responsabilidade dos líderes de equipes, já que eram inerentes aos relacionamentos na equipe. Esta era uma constatação difundida entre diversos líderes de equipe, como bem colocou um dos entrevistados:

Antigamente, executivos da área técnica como eu se preocupavam exclusivamente com questões relacionadas à produção, ao núcleo de nossa responsabilidade. Era normalmente um relacionamento de especialistas com especialistas na área. Atualmente, esse perfil de executivo está desgastado, e assumimos mais responsabilidades, gastamos mais tempo lidando com questões de relacionamento humano, questões mais subjetivas que influenciam o andamento de nosso trabalho.

Ao constatarem que a centralização e a intermediação dos processos de administração de pessoas levavam ao empobrecimento dos relacionamentos entre chefes e subordinados das diversas áreas, surgiu a necessidade de se transformar efetivamente esses processos, para permitir que eles fizessem parte constitutiva das dinâmicas dos grupos. Nesse processo, o RH deveria ainda assumir novas responsabilidades. De acordo com um dos entrevistados,

## GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

A filosofia era a de que o RH não deveria ser importante somente por estar lá, mas sim por agregar qualidade no relacionamento entre gestores, funcionários e empresa. Dessa maneira, o RH deveria atuar não como um centralizador de operações relativas a gestão de pessoas, mas sim como um facilitador. Esses processos são inerentes ao cotidiano dos gestores, e não deveriam ser de inteira responsabilidade da área de RH. Dar mais poder ao cliente e atuar como um suporte especializado foi a forma de possibilitar ao RH uma atuação que agregasse mais qualidade à gestão de pessoas.

A implementação dessa nova filosofia de gestão defendida pela alta gerência requeria amplas e profundas transformações em todas as estruturas e processos da área de RH, que foram implementadas a partir do início de 2001, e se encontravam em avaliação inicial no período de levantamento desses dados. Em relação aos processos da área, eles foram totalmente reconfigurados, acentuando-se a atuação consultiva dos profissionais de RH. Um amplo sistema de auto-atendimento foi utilizado como ferramenta para a informatização dos processos administrativos de gestão de pessoas, de cujas tarefas repetitivas os analistas de RH foram liberados. Esse sistema gerou também um novo fluxo de informações que passou a ser utilizado pelos profissionais de RH para o suporte especializado às questões de gestão de pessoas, agora organizados em uma sofisticada central de atendimento. Em resumo, informatizaram-se os processos de administração de recursos humanos, os profissionais de RH deixaram de intermediar a operacionalização dos serviços de gestão de pessoas, que passaram a ser responsabilidade direta dos líderes, em interação com seus subordinados. O sistema de auto-atendimento passou a ser a ferramenta para essas atividades de gestão de pessoas, enquanto a área de RH passou a desempenhar atividades de prestação de serviços especializados, em suporte aos processos operacionalizados pelos líderes de equipes. Ao se reorganizar, a área de RH incentivava a troca de informações e a negociação de interesses pessoais e organizacionais entre chefes e subordinados, enriquecendo os relacionamentos, diminuindo as distâncias entre os indivíduos e promovendo um perfil mais politizado e autônomo na organização.

### **Processo de mudança**

O projeto RYB.com foi uma iniciativa da nova alta gerência de recursos humanos da organização. Entretanto, essa iniciativa vinha ao encontro da insatisfação de parcela importante dos funcionários da área, os mais antigos, que não estavam satisfeitos com o sentido que davam tradicionalmente ao seu trabalho. Segundo esses profissionais, sua atuação era limitada, muitas vezes, a procedimentos operacionais burocráticos nos quais não viam um significado relevante. Este grupo interpretava sua inserção na organização de maneira negativa, associando-a à manutenção e operacionalização de

## GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

processos secundários de suporte. Como afirmou um dos funcionários da área, “há bastante tempo os profissionais mais antigos da área se queixavam da maneira como o RH estava organizado. Esses funcionários constituem a estrutura básica da área, são aqueles que influenciam diretamente o trabalho daqueles mais novos, ou daqueles que ficam temporariamente na área”.

Percebendo essa insatisfação, uma das primeiras providências do novo gerente de RH foi criar o cargo de Supervisor de Estratégias e Processos a ele subordinado e responsável pelo planejamento e implementação das mudanças estratégicas que a área demandava. Para esse cargo, o gerente escolheu um indivíduo que se destacava como o porta-voz da parcela insatisfeita de funcionários do RH, descontentes com o perfil burocratizado da área. Esse indivíduo havia emergido como líder do grupo de descontentes devido às suas capacidades como articulador político e grande conhecedor da tecnologia. Havia sido ele, inclusive, que há algum tempo alardeava os potenciais benefícios da implementação dos sistemas de auto-atendimento à gestão de pessoas e à área de RH especificamente. Seu papel foi essencial no que dizia respeito à administração dos sentidos das mudanças, isto é, à maneira como os indivíduos interpretariam as mudanças. Elas não deveriam ser interpretadas como uma ruptura abrupta com o passado organizacional, mas sim como uma oportunidade para que cada um contribuísse de forma efetiva, por meio de suas competências, à transformação de sua inserção na organização. Segundo um analista de RH:

O projeto não foi apresentado à equipe como uma solução para a diminuição de pessoas, o que os ajudou e motivou a aceitar a idéia. O projeto foi apresentado com uma maneira de se transformar a natureza do trabalho na equipe, de mais burocrático e centrado na continuidade de processos para um trabalho mais consultivo, de resolução de problemas por meio da informação disponibilizada pelos sistemas.

A escolha do líder informal para a condução das mudanças foi fundamental para ressaltar a abertura da organização em ouvir os indivíduos e dar espaço à sua participação no projeto. Apesar da amplitude e da profundidade das mudanças, o processo de reconfiguração da gestão de pessoas na organização foi marcado pela disposição dos grupos da área de RH, diretamente afetados, construindo uma nova inserção na organização e transformando seu trabalho. Durante o processo de planejamento das mudanças, nos primeiros dez meses de 2001, foram realizados seminários e inúmeras reuniões nas quais os novos padrões de organização eram exaustivamente discutidos e negociados. O fato de poderem participar ativamente do processo de mudança, formando grupos de trabalho e negociando

## GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

significados, definindo em conjunto novos perfis de trabalho, métodos e processos, foi fundamental para a construção de uma nova inserção profissional na organização. A condução do projeto permitiu se construírem novos sentidos para o trabalho na área de RH, o que aconteceu a partir da negociação intensa de interesses e perspectivas da realidade dos diversos atores sociais. A alta gerência de RH permitiu de fato que a interação e negociação entre os indivíduos fossem a base para a identificação dos novos parâmetros de organização da área, dando-lhes direito a voz e participação efetiva. Segundo um dos entrevistados,

A partir do cartão verde do chefe para a implementação do projeto, nós fizemos algumas telas e as apresentamos em um *workshop* da área, em que os supervisores foram responsabilizados pela geração de idéias e mapeamento de processos e melhorias que poderiam ser implementados por meio da TI. Após um período de quatro a seis semanas, quando as equipes tinham uma idéia de seus processos e das possíveis melhorias, passamos então a buscar pessoas capacitadas para a programação das telas e sistemas.

O projeto de informatização foi viabilizado por meio da participação intensa dos funcionários mais antigos da área, que são os “formadores de opinião”. Se esses funcionários não gostassem das novas ferramentas, elas dificilmente seriam bem sucedidas no time inteiro. Essas pessoas trabalharam em parceria com a equipe de TI-RH (equipe formada por profissionais de TI e RH especialmente para a condução do projeto) para formatar ferramentas que realmente viessem a facilitar o trabalho na área. Nesse processo, esses funcionários também influenciaram os outros a participarem ativamente das mudanças. Com o envolvimento dessas pessoas, ficou mais fácil demonstrar o potencial das ferramentas e efetivamente introduzi-las na equipe.

Enquanto as novas tarefas, processos e perfis da área eram negociados pelos profissionais de RH, havia a necessidade de se viabilizar a implementação da tecnologia para dar suporte aos novos fluxos de trabalho. A equipe de RH solicitou à área de TI da empresa que desse o suporte necessário ao desenvolvimento dessa tecnologia. Para surpresa de todos, a área de TI se recusou a dar esse suporte, o que forçou a equipe de RH, em conjunto, a buscar profissionais em outros lugares e formar uma equipe de TI-RH que pudesse implementar seu projeto. O fato de terem que desenvolver o projeto em equipe e vencer os obstáculos de implementação impostos pela área de TI uniu esses indivíduos em torno de objetivos comuns e reforçou ainda mais a importância dos processos de negociação para a busca de soluções para a área. A área então passou a buscar estudantes capacitados fora da empresa para formar uma equipe paralela especializada.

## **GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS**

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

A transformação da gestão de pessoas na organização teve como resultado uma profunda reconfiguração do modelo de trabalho. Permitiu-se, por meio do envolvimento de todos os atores sociais relevantes nos processos de planejamento e implementação, que se construíssem novos significados ao trabalho na área de RH, significados esses que representavam àqueles indivíduos um avanço significativo em relação aos sentidos dados ao seu trabalho no passado. De uma área reconhecida como operacional e burocrática, os profissionais de RH construíram uma nova inserção na organização baseada na prestação de serviços especializados. Passaram a inovar e contribuir efetivamente para as dinâmicas organizacionais, sendo reconhecidos por isso. Como resumiram analistas de RH, o portal Personal [sistema de auto-atendimento] é uma grande ferramenta que atualmente proporciona todos os tipos de informação tanto à área de RH quanto aos clientes. Antigamente tudo era paper work. Atualmente não há mais tanto trabalho burocrático e rotineiro, a não ser alguns processos mais específicos, como aqueles relacionados ao sindicato. Meu trabalho está baseado em (...) questões consultivas, como administração de salários nas áreas, desenvolvimento de carreira, etc.

Não houve grandes resistências ao projeto RYB.com. O projeto foi recebido com entusiasmo porque os profissionais de RH sentiam a necessidade de mudar. Há muito tempo a área era considerada um problema na empresa, era um centro de custo. Atualmente a área de RH é considerada das mais inovadoras da empresa, e isso é muito bom para os funcionários e para a motivação da equipe. Mas a situação foi extraordinária, para nós. Havia um sentimento latente na área, um desejo de mudança, já que era claro que a organização estava equivocada.

### **CONCLUSÕES: O PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO” E A GESTÃO DE PESSOAS**

Podemos analisar a mudança organizacional descrita por meio da perspectiva dialética. Ao entendermos a organização como um construto social, percebemos que ela é composta por diversos grupos autônomos, mas interconectados. Os profissionais de RH são um desses grupos, e interagem constantemente com outros de forma a produzir interpretações culturais específicas, como os sentidos coletivos que dão ao seu trabalho e à sua inserção na organização. Pode-se perceber que essas interpretações geravam contradições perceptivas entre os profissionais de RH, que moveram a práxis. Reconhecida como uma área operacional e burocratizada, esses profissionais se defrontavam com o paradoxo de pregar a necessidade de inovação e flexibilização na organização, mas assumiam,

## GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

simultaneamente, posturas tradicionais e desempenhavam atividades mecanizadas. Essa contradição perceptiva, que podemos classificar como um paradoxo do tipo discurso versus prática, incomodava os indivíduos e impulsionou a reconstrução daquele sistema social. Dessa forma, os atores sociais envolveram-se em um processo de transformação do sistema, de forma a diminuir o desconforto gerado por esse paradoxo perceptivo.

Em processos de transformação do sistema social como esse, o surgimento do paradoxo “passado *versus* futuro” pode dificultar a práxis e a ação dos indivíduos. Os projetos fáusticos de mudança organizacional rompem abruptamente com os sentidos construídos pelos atores sociais e atribuídos às suas experiências, que viabilizavam os arranjos de poder e a construção de identidades consolidadas no sistema até então, comprometendo o envolvimento dos indivíduos com a evolução do sistema organizacional. Ao ignorarem os padrões sócio-culturais consolidados e imporem as diretrizes de mudança de baixo para cima, esses projetos excluem os atores sociais relevantes do processo de contínua desconstrução e reconstrução dos sistemas sociais nos quais se encontram inseridos. Em uma outra proposição, pode-se gerar o novo a partir do passado, em uma continuidade que envolve rupturas e contradições, mas que lida com esses fenômenos como parte do processo de evolução dialética. De fato, a gestão de pessoas pode favorecer ou dificultar o processo de evolução organizacional.

O caso discutido nos fornece elementos importantes para pensarmos as relações entre a mudança organizacional e a gestão de pessoas. Segundo o modelo transformacional, a mudança é vista como uma crise não regressiva, superada pela consolidação de um novo sistema social construído a partir do construto anterior, que oferece a única experiência humana disponível para a consolidação do novo. Nesta perspectiva, o passado não se contrapõe necessariamente ao futuro, mas é base de sua construção. No processo de mudança apresentado neste artigo, a organização permitiu a implementação de uma estratégia adaptativa, que implicou um diagnóstico anterior do sistema social a partir do qual se elaborou um espaço de transitoriedade. Esse espaço é uma estrutura de transição que permite que os atores sociais reconstruam os sentidos individuais e coletivos para o trabalho a partir do contexto anterior, por meio da negociação de interesses e interpretações.

O espaço de transitoriedade criado na organização estudada é um exemplo de estratégia adaptativa. Por meio dessa estrutura, a resistência ao novo modelo diminuiu à medida que foram dadas possibilidades de ação aos indivíduos para construir o “novo” a partir de suas competências antigas. A definição dos novos perfis e tarefas, o desenho das novas estruturas e processos, por exemplo, foram debatidos e definidos em conjunto. Os indivíduos estavam insatisfeitos com o antigo perfil de sua área

## GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

e de seu trabalho, mas, a partir de suas competências anteriores, puderam negociar estruturas e redesenhar seu novo contexto, adaptando-se progressivamente a ele. Nesse processo, tiveram ainda que negociar e gerir conflitos para a implementação do seu projeto quando a área de TI se recusou a ajudá-los.

Em uma mudança do porte do projeto discutido neste artigo, torna-se fundamental o estímulo à formação de uma estrutura em que os padrões de interação social requeridos no contexto em formação possam ser negociados. Nesse caso a história da organização que segundo o modelo de mudanças fáusticas é fruto de um sistema obsoleto a ser destruído, passa a ser vista como fornecedora dos “insumos” humanos e materiais que permitem a construção do novo sistema. E isso mesmo frente a uma situação na qual foram consolidadas práticas muito diversas das anteriores. O passado e o conjunto de habilidades e relacionamentos desenvolvidos pela organização em sua história forneceram, portanto, os ativos estratégicos necessários à construção do seu futuro. Segundo esse modelo de gestão das mudanças, a atenção às redes informais de interação social e de poder também tem papel fundamental no sucesso de programas de mudança organizacional. A anomia, ou seja, a incapacidade de reconstituir um novo universo de normas e interações é freqüentemente a consequência de uma mudança radical na estrutura de poder e nas relações cotidianas de trabalho, levando freqüentemente ao fracasso de programas de mudança organizacional fáusticos. Não podendo consolidar alianças políticas vitoriosas na nova organização como o faziam na antiga organização, os atores sociais não aceitariam o fracasso e resistiriam a fim de preservar os meios sociais de manutenção de seu sucesso.

Ao analisarmos a mudança descrita neste artigo, é possível sugerirmos a importância dos padrões de liderança nesse processo. Vê-se que a organização escolheu como responsável pelo projeto um indivíduo reconhecido como líder político e porta-voz dos funcionários de RH. No caso analisado, a atuação desse indivíduo aproximou-se de um padrão transformacional, que se caracteriza pela influência do líder na definição da realidade dos liderados. Esse processo foi marcado pela articulação entre as necessidades motivacionais e a experiência do grupo social de forma a viabilizar novos modos de atuação e significação. Esse indivíduo administrou a formação do novo contexto de trabalho de forma a permitir que as mudanças fossem interpretadas pelos indivíduos como oportunidades para o crescimento profissional do grupo, de forma a aumentar sua valorização na organização. Dessa maneira, sob a liderança do padrão transformacional, os espaços de transitoriedade permitiram que as mudanças fossem interpretadas positivamente, de maneira que se diminuísse a percepção de polarização entre a identidade passada e aquela a ser formada no futuro, incerta.

## GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

A transição do contexto sócio-econômico industrial para o pós-industrial faz com que a gestão das pessoas esteja intimamente associada à temática da gestão das mudanças. A análise do caso sugere que questões como a reconstrução de significados pelos indivíduos em contextos de mudanças de suas condições de trabalho tem grande importância nas discussões sobre a gestão de pessoas nas organizações. Não é mais possível discutirmos a gestão de pessoas sem termos como um dos focos de atenção os processos de mudanças e as maneiras como os indivíduos e grupos interagem e negociam significados para a construção de novas dinâmicas organizacionais. A partir do conceito de paradoxo organizacional e da visão dialética de evolução social, sugerimos que a dissonância entre o passado e o futuro da organização e seus efeitos nefastos à gestão das mudanças podem ser minimizados por meio da adoção de premissas do modelo transformacional de gestão de pessoas.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho: ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo, Boitempo, 1999.

AZEVEDO, M. e CALDAS, M. O Discurso Evolucionista e a Prática Involuntiva: Um Estudo Empírico Exploratório sobre o Impacto de Mudanças Tecnológicas sobre o Desenho do Trabalho em Call Centers, In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais*. Atibaia: ANPAD, 2003.

APEL, K *L'Ethique à l'Age de la Science*, P.U.L., Lille, 1994.

BENSON, J. Organizations: a dialectical view. *Administrative Science Quarterly*. vol. 22, n. 1, Março de 1977.

BERGAMINI, C. A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 1, p. 6-17, 1998.

**GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS**

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

BERGAMINI, C. Liderança: a administração do sentido. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 3, 1994.

BERGER, P., LUCKMANN, T. *A Construção Social da Realidade*. Petrópolis: Vozes, 1989.

BERMAN, M. *Tudo o que é sólido desmancha no ar*. São Paulo: Cia as Letras, 1988.

BESSEYRE DES HORTS, C-H. *Gérer les Ressources Humaines" dans l'entreprise – Concepts et Outils*. Paris: Editions de l'Organisation, 1988.

BLYNTON, P. & TURNBULL, P. (eds) *Reassessing Human Resource Management*. London: Sage, 1992.

BRABET, J. *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*. Paris : Economica, 1993

CALDAS, M E WOOD JR., T. *Transformação e Realidade Organizacional*. São Paulo: Atlas,1999.

CALDAS, M. *Demissão*. São Paulo: Atlas, 2000.

CAMERON K., QUINN, R Organizational paradox and transformation. In R. Quinn, Cameron, k. (eds) *Paradox and transformation: Toward a Theory and Change in management*: 12-18 Cambridge, MA: Ballinger, 1998.

CARVALHO, M Redes Sociais: Convergências e Paradoxos na Ação Gerencial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., Salvador. *Anais*. Salvador: ANPAD, 2002.

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

CHANLAT, J.F. Organizations as an imaginary theatrical field. In *10th SCOS Standing Conference on Organizational Symbolism. Proceedings*. Lancaster: UK, 1992.

**GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS**

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

DAVIS, A.S. MARANVILLE, S. J. E OBLOJ, K. The paradoxical process of organizational transformation: Propositions and a case study. *Research in Organizationl Change and Development*, 10, p. 275-314, 1997.

DEJOURS, C. *A Loucura do trabalho: estudo de psicoterapia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1987.

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

DENILSON, D. HOOJBERG, R. E QUINN, R. Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*. 6, p. 524-540, 1995.

DIAMOND, M.A. Bureaucracy as externalized self´system: a view from the psychological interior. In

HIRSCHHORN, L. CARONE, B. (eds)*The Psychodynamics of Organization, Philadelphia*. Temple, p. 219-236, 1993.

ECHEVERRÍA, J. *Introducción a la metodología de la ciencia*. Barcelona: Barcanova, 1989.

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

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

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

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas, In: FLEURY, M., (org.), *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

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

**GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS**

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

GABRIEL, Y. *Organizations in Depth – The Psychoanalysis of Organizations*, London: Sage, 1999.

GOETHE, J. *Faust*. New York: Anchor, 1962.

GOFFMANN, E. *The Presentation of Self in Every Day Life*. Garden City, N.Y: Doubleday, 1959.

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

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

KOJÈVE, A. *Une Introduction à la Lecture de Hegel*. Paris: Seuil, 1980.

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

LEWIS, M.W E DEHLER, G.E. Exploring through paradox: A pedagogical strategy for exploring contradictions and complexity, *Journal of Management Education*, 2003.

LEWIS, M. Exploring Paradox: Toward a more comprehensive guide, *The Academy of Management Review*, vol. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.

LOVELACE, K., SHAPIRO, D., WEINGART, L. Maximizing cross-functional new product teams innovativeness and constraint adherence: a conflict communications perspective, *The Academy of Management Journal*, 44, 4, august 2001.

MACHADO-DA-SILVA , C. FERNANDES, B. O Impacto da Internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do banco Bamerindus, *Revista de Administração de Empresas*, vol. 39, n. 1, p. 6-12., 1999.

MARLOWE, C.Dr. *Faustus*. New York: Dover Pubns, 1994.

**GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS**

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

MARTORY, B., & CROZET, D. *Gestion des Ressources Humaines*. Paris: Natan, 1988.

MASCARENHAS, A. VASCONCELOS, F. *Tecnologia na gestão de pessoas – estratégias de auto-atendimento para o novo RH*. São Paulo : Editora Thomson Learning, 2004.

MASCARENHAS, A., VASCONCELOS, I. Gestão do paradoxo discurso X prática – aprendizagem e informatização da administração de RH. Em: VASCONCELOS, I., VASCONCELOS, F. (orgs.), *Paradoxos organizacionais – uma visão transformacional*. São Paulo: Thomson Learning, 2004.

MASCARENHAS, A.; VASCONCELOS, I.; PROTEL, R., Paradoxos culturais na gestão de pessoas – cultura e contexto em uma cooperativa agro-industrial. *RAE-eletrônica*. v. 3, n. 1, 2004. Disponível em <<http://www.rae.com.br/eletronica>>.

MERTON, R. (1950) The Role-Set: problems in sociological theory. *British Journal of Sociology*, VIII, p.106-120.

MERTON, R. (1936) The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action, *Social Forces*, XVIII, 560-568.

MORIN, E. , TONELLI, M.J. E PLIOPAS, A.L. O Trabalho e seus Sentidos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais*. Atibaia: ANPAD, 2003

MYEONG-GU, S. E CREED, D. Institutional Contradictions, Praxis and Institutional Change: A Dialectical Perspective, *Academy of Management Review*, vol. 27, n. 2, p. 222-247, 2002.

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

**GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS**

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

NOGUEIRA, E. O Tempo nas Organizações: Conceitos e Resultados de Estudo Exploratório de Caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais*. Atibaia: ANPAD, 2003

PERETTI, J.M. *Ressources Humaines*. Paris: Vuibert, 1990.

POOLE, M.S VAN DE VEN, A.H. Using paradox to build management and organization theories. *Academy of Management Review*, 14, p. 562-578, 1989.

SABELIS, I. Temporal paradoxes: Working with cultural diversity in organizations. In W. Koot, I.

SABELIS E S. YBEMA (eds) *Contradictions in context: puzzling over paradoxes in contemporary organizations*. Amsterdam: VU University Press, 1996.

SCHEIN E, KETS DE VRIES Crosstalk on organizational therapy, *The Academy of Management Executive*, v. 14, n. 1, p. 31-51, 2000.

SCHULER, R. *Personnel and Human Resource Management*, St. Paul, (Miss.), West.3a ed, 1987.

SMIRCICH, L. MORGAN, G.. Leadership: the management of meaning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 18, n. 3, p. 257-73, 1982.

STOREY J. & SISSON, K. "Looking the Future", in Sotrey (ed.) *New Perspectives in Human Resource Management*, London, Routledge, p. 167-183, 1989.

VASCONCELOS, I. A dialética da mudança: análise crítica do conceito de paradoxos organizacionais. *Relatório do GVpesquisa*. Disponível em , 2004.

VASCONCELOS, I. & VASCONCELOS, F. Identidade e Mudança: O Passado como Ativo Estratégico, *Anais do 1o ENEO*, Curitiba, 16 e 17 de junho 2000.

**GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS**

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

VASCONCELOS, I. VASCONCELOS, F. ISO9000, Consultants and Paradoxes: A sociological Analysis of Quality Assurance and Human Resource Techniques. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais*. Campinas: ANPAD, 2001.

VASCONCELOS, I., MOTTA, F., PINOCHET, L. Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2, 2003.

VERGARA, S. E VIEIRA, M.M.F. Sobre a Dimensão Tempo-Espaço na Análise Organizacional. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais*. Atibaia: ANPAD, 2003

WEICK, K. E E WESTLEY, F. Organizational learning affirming an oxymoron. In S.RE. Clegg, Hardy e Nord (eds) *Handbook of organization studies*: 440-458 Thousand Oaks, CA Sage, 1996.

WOODMAN, R., CAMERON, K., IBARRA, H. PETTIGREW, A. Special Research Forum: Change and Development Journeys into a Pluralistic World, *Academy of Management Journal*, 44, 4, p. 697-714, 2001.

WOOD, T. *Organizações Espetaculares*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2001.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

**GESTÃO DO PARADOXO “PASSADO VERSUS FUTURO”: UMA VISÃO TRANSFORMACIONAL DA GESTÃO DE PESSOAS**

Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos - André Ofenhejm Mascarenhas - Flávio Carvalho de Vasconcelos

**Artigo recebido em 28.10.2003. Aprovado em 27.06.2005.**

**Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos**

Professora da FGV-EAESP. Doutora em Administração de Empresas pela HEC-Ecole des Hautes Etudes Commerciales – HEC Paris.

Interesses de pesquisa nas áreas de administração de recursos humanos e teoria das organizações.

E-mail: ivasconcelos@yahoo.com

Endereço: Av. 9 de Julho, 2029, Bela Vista, São Paulo – SP, 01313-902.

**André Ofenhejm Mascarenhas**

Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Doutorando em Administração de Empresas na FGV-EAESP.

Interesses de pesquisa nas áreas de administração de recursos humanos, simbolismo nas organizações, teoria das organizações.

E-mail: andremascar@gmail.br

Endereço: Al. Ribeirão Preto, 438, ap. 702, Bela Vista, São Paulo – SP, 01331-000.

**Flávio Carvalho de Vasconcelos**

Professor da FGV-EAESP. Doutor em Administração de Empresas pela HEC-Ecole des Hautes Etudes Commerciales – HEC Paris.

Interesses de pesquisa nas áreas de estratégia e teoria organizacional.

E-mail: fvasconcelos@fgvsp.br

Endereço: Av. 9 de Julho, 2029, Bela Vista, São Paulo – SP, 01313-902.