



A TECNOLOGIA COMO FORMA
DE CONTROLE BUROCRÁTICO:
UMA ANÁLISE CRÍTICA DO
USO DOS SISTEMAS DE
SEGURANÇA DE INFORMÁTICA
EM UMA EMPRESA DE ALTA
TECNOLOGIA

ISABELLA FREITAS GOUVEIA DE VASCONCELOS
Pontifícia Universidade Católica do Paraná

LUIS HERNAN CONTRERAS PINOCHET
Mestrando em Gestão Estratégica da Informação na PUC-PR





RESUMO

O objetivo deste artigo é exemplificar algumas das contradições e paradoxos atuais que envolvem a implantação de novas tecnologias em organizações que buscam tornar-se “informacionais”. Vivemos uma época de ambigüidades e dualidades porque a partir da transição do modelo industrial para o pós-industrial os papéis sociais foram sendo redefinidos. O que se espera dos indivíduos no ambiente de trabalho, os comportamentos considerados certos e errados, os perfis profissionais, todos estes elementos estão sendo questionados e revistos. Tais questionamentos geram os paradoxos, surgem conseqüências desejáveis e conseqüências indesejáveis da ação gerencial em organizações burocráticas. Trata-se de um estudo exploratório de natureza qualitativa, tendo-se adotado o método do estudo de caso. A coleta e a análise dos dados compreendeu quatro fases utilizando a metodologia denominada grounded theory, que gerou uma teoria. Os dados primários coletados a partir de entrevistas semi-estruturadas foram analisados mediante a análise à luz do paradigma psicodinâmico, estudando-se as reações defensivas dos atores sociais à implantação de sistemas de segurança em informática a partir do uso da Internet como ferramenta de trabalho em uma empresa paranaense de alta tecnologia. De fato, estudos sobre processos cognitivos mostram que, a fim de atribuir sentido e compreender os sistemas complexos e ambíguos nos quais estão inseridos, os indivíduos têm a tendência a polarizar suas percepções em torno de elementos contraditórios e opostos. A partir disso, eles começam a agir em função desta percepção polarizada. Também foram analisados os paradoxos decorrentes deste processo e as formas de resistência organizacional encontradas, concluindo que a tecnologia pode ser utilizada como forma de controle burocrático nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE

Psicodinâmica, Mudança organizacional, Paradoxo, Tecnologia.

ABSTRACT

In this article we present bureaucracy as the result of psychological defenses in operation. In fact, tendencies for bureaucratization of human relations in the workplace are the result of externalized interpersonal defense mechanisms to avoid personalization of the workplace and face-a-face interactions. Self-systems are learned defensive activities against anxiety and fear caused by the loss of security of self-esteem. A threatening (potentially anxiety ridden) environment, perceived by the person or group of people, will activate security operations of

self-systems, resulting in some distortion of reality and cognition. The psychoanalysis of organizations highlights the frequently paradoxical behavior of managers and workers. We conceptualize paradox as the simultaneous existence in the organization of two inconsistent states, such as "empowerment and conformance": "old and new". We show that in the organizational context, there are the intended consequences of the action, which are directed toward improving performance and profit. On the other hand, there are the unintended consequences of the same action, which may actually undermine performance, profit and cancel out the intended "positive" consequences. In our case study, we analyze the paradox produced by the implementation of an Internet Security System at a Brazilian High Tech Company. We exemplify a paradox between the dimensions "bureaucratic control" X "autonomy". This paradox increased the organization's stress level and social actors self defense mechanisms. We will describe and analyze some of the unintended consequences produced by social actors self defense mechanisms and resistance-to-change phenomenon in this case.

KEYWORDS

Psychodynamics, Organizational change, Paradox, Technology.

1 O CONTEXTO ATUAL DAS ORGANIZAÇÕES E OS PARADOXOS DA AÇÃO GERENCIAL

O objetivo deste artigo é exemplificar algumas das contradições e paradoxos atuais que envolvem a implantação de novas tecnologias em organizações que buscam tornar-se "informacionais". Vivemos uma época de ambigüidades e dualidades porque, dada a transição do modelo industrial para o pós-industrial, os papéis sociais estão sendo redefinidos. O que se espera dos indivíduos no ambiente de trabalho, os comportamentos considerados certos e errados, os perfis profissionais, todos estes elementos estão sendo questionados e revistos. A mudança não se faz mais de modo planejado e linear. Pregam-se certos modelos e formas de comportamento como ideais, enquanto, na prática, continuam utilizando-se modelos que restringem as possibilidades de desenvolvimento, aprendizagem e autonomia. Estudos sobre processos cognitivos mostram que, a fim de atribuir sentido e compreender os sistemas complexos e ambíguos nos quais estão inseridos, os indivíduos tendem a polarizar suas percepções em torno de elementos contraditórios e opostos (Vasconcelos, Motta, Pinochet & Segalla, 2001). A partir disso, eles começam a agir em função desta percepção polarizada.

Pode-se definir os paradoxos como realidades socialmente construídas, a partir de percepções simplificadas dos atores sociais, que, ao tentarem atribuir sentido à sua experiência, representam os sistemas complexos nos quais estão inseridos em torno de duas percepções contraditórias que passam a orientar a sua ação (Vasconcelos, Motta, Pinochet & Segalla, 2001). Os problemas organizacionais passam a ser descritos como variação de duas dimensões opostas

que confundem e incomodam os atores sociais, gerando dissonância cognitiva (Festinger, 1957). Como ainda definido por Eisenhardt (2000), um paradoxo é a existência simultânea em uma organização de dois estados aparentemente inconsistentes, duas realidades opostas e aparentemente irreconciliáveis como “autonomia e conformidade”, “novo e velho”, “aprendizagem e mecanização do trabalho”, “liberdade e vigilância” (Eisenhardt, 2000; Lewis, 2000). Merton fala também da dualidade primordial da ação social nas burocracias organizadas, relatando que cada ato administrativo possui os efeitos desejados e previstos, mas obrigatoriamente produz também efeitos indesejados, não previstos, tais como fenômenos de resistência organizacional e frenagem (Merton, 1957).

Os trabalhos do Instituto Tavistock mostram que as percepções contraditórias dos atores sociais (os paradoxos) aumentam o seu estado de estresse e tensão, intensificando as suas reações defensivas e afetando o sistema organizacional como um todo (Vasconcelos, Motta, Pinochet & Segalla, 2001).

2 A PSICODINÂMICA ORGANIZACIONAL E AS REAÇÕES DEFENSIVAS DOS ATORES SOCIAIS

Alguns estudiosos demonstraram como as pessoas interiorizaram os sentimentos e a natureza dos grupos nos quais eles trabalharam, enquanto projetam as esperanças e as ansiedades no inconsciente do grupo (Hirshhorn, 1984; Morgan, 1996).

De uma forma semelhante, Eric Trist, um membro do Instituto Tavistock e um pioneiro na aplicação de psicanálise para grupos, trabalhou este tema. Em seus estudos defende a visão de que as organizações são sistemas sóciotécnicos, em que o sistema social influencia e é influenciado pelo sistema técnico, em uma relação de interdependência mútua (Trist & Murray, 1993).

A psicodinâmica organizacional surge como uma disciplina importante atualmente por que as relações de trabalho estão mudando. Com o advento da sociedade pós-industrial e empresas mais orgânicas, ocorre um melhor relacionamento no ambiente de trabalho e os papéis sociais estão sendo redefinidos. Os atores sociais são cobrados por serem mais autônomos. Há uma maior politização nas organizações, devido ao predomínio de mecanismos de ajuste mútuo, típicos de organizações orgânicas (Hirshhorn, 1984). Inovar envolve a capacidade de assumir riscos e desafiar regras, logo, libertar-se parcialmente do controle burocrático e das regras, que fornecem segurança, mas limitam o aprendizado de circuito duplo (Senge, 1990). Aprender envolve mudança e riscos, aumentando a ansiedade e o estresse dos atores sociais. A compreensão das reações defensivas inconscientes que impedem o aprendizado e a mudança, por exemplo, as rotinas defensivas das quais fala Argyris (1992) fazem dos estudos psicodinâmicos nas organizações uma disciplina relevante para a compreensão das problemáticas atuais.

Elliot Jaques (1955), dentro do Paradigma da Psicodinâmica, descreve os processos psíquicos dos indivíduos nas organizações. Baseando-se no trabalho de Melanie Klein, Jacques mostra como as estruturas organizacionais são utilizadas pelos indivíduos como mecanismos de proteção contra os medos e contra a ansiedade depressiva natural do ser humano. A estrutura burocrática, ao oferecer regras e normas de conduta, oferece segurança, uma vez que os indivíduos podem utilizar as regras para evitar as interações e atitudes espontâneas. As regras permitem estruturar condutas e limites e evitar conflitos, as relações pessoais e o clientelismo nas burocracias. O excessivo controle burocrático, a vigilância e controle, no entanto, geram insegurança, pois aumentam o medo de punição. Neste caso as regras oferecem segurança para a autoridade burocrática, mas para os subordinados podem ser fonte de ansiedade e tensão.

Quando exacerbado, o controle burocrático, ao intensificar o estresse e o medo nas organizações, produz reações defensivas nos atores sociais. Algumas das reações defensivas descritas por Jaques (1955) são as seguintes:

A clivagem é um mecanismo de defesa mais básico do ser humano que, como mostram os trabalhos de Melanie Klein, mais tarde transpostos por Elliot Jaques para a análise organizacional, trata da polarização dos sentimentos do indivíduo, que separa dentro de si os seus sentimentos positivos e negativos. Após haver separado dentro de si seus sentimentos positivos e negativos, o indivíduo projeta os sentimentos positivos em relação a alguns objetos, pessoas ou grupos, idealizando-os, enquanto projeta os seus sentimentos negativos em relação a outros objetos, aos quais atribui estas características negativas, depreciando-os.

O fenômeno de projeção de sentimentos negativos em relação a alguns objetos também é denominado de scapegoating, ou seja, deste processo se origina um "bode expiatório", um elemento da realidade, grupo ou indivíduo que será considerado culpado por todos os problemas que geram sofrimento, dor, medo e ansiedade ao indivíduo.

Definiremos em seguida os mecanismos de defesa mais importantes que encontramos associados ao fenômeno da clivagem acima descrito, conceitos estes que serão utilizados neste estudo.

Idealização: é o processo pelo qual um objeto externo, indivíduo ou grupo é engrandecido exageradamente. Atribui-se a ele todas as qualidades positivas, eliminando-se todos os aspectos negativos. Trata-se de um julgamento irrealista, um viés cognitivo que leva à criação de uma representação mental que atribui ao objeto externo ou indivíduo atributos "fantásticos" e irreais.

Projeção: É o processo pelo qual o indivíduo atribui ao outro características pessoais dele próprio. Trata-se da atribuição dos próprios impulsos ou sentimentos a outras pessoas.

Formação de reação: A formação de reação consiste no reforço da característica comportamental oposta àquela que é percebida pelo indivíduo como

sendo uma ameaça. Caso o indivíduo se sinta ameaçado pela impessoalidade da organização, reforçará a pessoalidade na interação com os outros. Caso se sinta ameaçado pelo excessivo controle, adotará comportamentos ostensivos de descumprimento à regra.

3 A TECNOLOGIA COMO FORMA DE CONTROLE BUROCRÁTICO NAS ORGANIZAÇÕES

Foi constatado em nossa pesquisa bibliográfica que os sistemas tecnológicos podem ser utilizados como forma de controle social. Os estudos relatam que este tipo de controle estrito, típico de uma gerência controladora, aumenta normalmente o estado de estresse e ansiedade no ambiente de trabalho, gerando reações defensivas nos atores sociais. A maioria dos estudos pesquisada adota o paradigma psicodinâmico de análise organizacional e descreve em detalhe estas reações defensivas, relacionadas, neste caso, ao uso estrito da tecnologia como forma de vigilância e controle. Para explicar este estudo foram utilizados conceitos derivados dos estudos clássicos realizados nos anos 60 por Elliot Jaques, Wilfred Bion (1959), Melaine Klein (1965) e outros estudiosos do Instituto Tavistock de Londres, envolvendo conceitos de psicanálise aplicada às organizações. Em alguns estudos, como por exemplo, os estudos clássicos de Shoshana Zuboff, (1984, 1994) a tecnologia é comparada ao Panóptico descrito por Jeremy Bentham e utilizada por Michel Foucault (1997) em suas análises. Como dissemos acima, a maioria dos artigos e estudos pesquisados se refere ao uso da tecnologia e de sistemas de informação em geral. Poucos estudos tratam do uso específico dos sistemas de segurança de informática especializados em ambiente Internet. Nos poucos estudos específicos que encontramos, uma consequência relatada é a resistência dos atores sociais em utilizar a Internet como ferramenta de trabalho (como exemplo, um dos casos relata o receio dos indivíduos em utilizar o correio eletrônico e-mail para transmitir informações pessoais que podem vir a ser do conhecimento da gerência, podendo ser utilizadas contra eles. Neste caso esta ferramenta é vista como uma “armadilha” ou um “telefone grampeado”). Concluindo, podemos inferir destes estudos que o uso estrito da tecnologia como forma de controle burocrático tende a aumentar o estado de estresse e ansiedade de parte dos atores sociais envolvidos no processo, gerando reações defensivas dos mesmos, normalmente analisadas na literatura à luz do paradigma psicodinâmico (Diamond, 1993; Hirshhorn, 1993; Zuboff, 1994; Kets de Vries, 1995 & Dejours, 1999).

Apresentaremos neste trabalho um estudo de caso mostrando a implantação de sistemas de Segurança em Informática em ambiente Internet, destinados a supervisionar e controlar o uso da rede pelos usuários nas organizações. Tratam-se de sistemas de monitoramento e vigilância, conforme relatado acima, cujo uso exacerbado pode gerar estresse, ansiedade e medo nas organizações,

produzindo reações defensivas nos atores sociais. O nosso estudo de caso exemplificará os paradoxos e percepções contraditórias geradas por estes sistemas e algumas reações defensivas por eles provocadas nestas organizações, mostrando os limites da tecnologia enquanto forma de controle burocrático.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Realizou-se um estudo de caso em uma empresa pertencente ao setor de Tecnologia. Em um primeiro momento, considerando que o tema da pesquisa é novo e o referencial teórico é parco, não tendo como ponto de partida uma teoria consolidada, a grounded theory como método de análise, revela-se mais adequado, possibilitando a geração de uma teoria, ainda que intermediária. Glaser e Strauss (1979) definem grounded theory como um método de análise de dados que permite o surgimento da teoria a partir dos dados. Segundo Strauss, como citado acima, o princípio básico desse método é a geração de teoria a partir da aplicação de procedimentos sistematizados com os dados coletados, sendo criada de forma indutiva. Nesse sentido foram coletados dados a partir de documentos e de papers publicados na literatura, descrevendo situações específicas a respeito dos sistemas de controle tecnológico adotados em organizações, constituindo-se em dados secundários. Os dados oriundos de fontes secundárias foram examinados mediante o método de análise proposto pela grounded theory.

Para nosso estudo foram selecionados três grupos representativos que serviram para a organização ALPHA: (1) grupo dos dirigentes, (2) grupo dos profissionais de apoio administrativo e (3) grupo dos profissionais técnicos.

Os procedimentos de coleta de dados primários foram empregados por meio da realização de entrevistas semi-estruturadas. Por se tratar de uma pesquisa para analisar as reações dos indivíduos e grupos foi usado um roteiro de entrevista, que serviu apenas como um guia, permitindo que os entrevistados pudessem se desviar do assunto e logo ser retomado novamente. O conteúdo das entrevistas foi transcrito como explica a grounded theory em um caderno de anotações. Não foram utilizados questionários e gravações nas entrevistas, que foram voluntárias e anônimas.

A grounded theory, também conhecida como Análise Comparativa Contínua, foi desenvolvida pelo sociólogo norte-americano Anselm Strauss e é adaptada a estudos qualitativos de caráter etnográfico. Strauss atribui esse nome ao método porque, ao produzir uma teoria, o pesquisador reformula suas hipóteses e conclusões na medida em que retoma e atualiza o seu material de pesquisa, comparando continuamente suas categorias de análise. O pesquisador mantém um caderno de pesquisa anotando as informações pertinentes, classificadas em categorias, comparando constantemente os fatos observados. De forma progressiva o pesquisador constrói uma teoria que deverá explicar

todos os fatos observados até o fim do trabalho de campo. Neste método, não há hipóteses anteriores à coleta de dados. O pesquisador inicia sua pesquisa de campo com um tema de pesquisa e algumas premissas e idéias, mas não com hipóteses fechadas. A construção da teoria se faz progressivamente, à medida que são observados novos fatos e que o pesquisador vai desenvolvendo o seu diário de pesquisa (Strauss, 1955; Strauss, 1991).

O método da Análise Comparativa Contínua se aplica a diversos tipos de análises qualitativas, sejam observações participantes, entrevistas, análise de documentos, entre outros. São levados em consideração na análise todos os elementos que possam contribuir para a compreensão do universo simbólico da organização e das interações entre os atores sociais. Strauss descreve quatro etapas para este método: comparar os fatos relativos a cada categoria, integrar as categorias e suas propriedades, delimitar a teoria e escrever a teoria.

Linda Smircich (1983a: 1983b) trata deste tipo de pesquisa salientando que o conhecimento gerado por esta metodologia pode ser classificado como "conhecimento subjetivo". Neste tipo de método, o que caracteriza a ciência positivista, ou seja, as relações do tipo sujeito/objeto são substituídas por relações do tipo sujeito/sujeito, em que o pesquisador focaliza sua atenção nos significados partilhados intersubjetivamente. Este método tem como pressuposto que o conhecimento não é independente do pesquisador. Este último apreende as significações das ações do grupo através da sua interação com os membros da organização e assim ele tem uma visão global dos significados e imagens partilhadas pelos membros do grupo organizacional. É importante ressaltar que um estudo de caso traz informações válidas permitindo aprofundar certos aspectos de uma teoria ou refutá-la, mas, por não obedecer a técnicas estatísticas, não se pode fazer afirmações genéricas (Smircich, 1983a: 1983b). Este método de coleta e análise de dados é compatível com a aplicação do paradigma da psicodinâmica organizacional como conteúdo explicativo. Na abordagem psicodinâmica, dado o caráter contingencial de cada caso estudado, impossibilitando generalizações, deve-se gerar uma teoria explicativa nova. De fato, a abordagem psicodinâmica considera cada caso uma situação específica a ser tratada em suas particularidades. Apesar da abordagem psicodinâmica possuir pressupostos teóricos gerais, deve-se procurar uma explicação própria a cada situação, sendo esta a razão que alguns dos principais autores que trabalham com psicodinâmica organizacional vêem na grounded theory uma metodologia válida e adequada a este tipo de análise, uma vez que modelos gerais e modelos teóricos amplos não são aceitos neste tipo de pesquisa. Yiannis Gabriel, Howard Schwartz e Larry Hirschhorn e outros importantes autores nesta área, em seu artigo *Psychoanalytic Research into Organizations*, publicado no livro *Organizations in Depth* reforçam este ponto de vista (Gabriel, Schwartz & Hirschhorn, 1999).

5 ESTUDO DO CASO

5.1 EMPRESA ALPHA

A empresa ALPHA, primeira empresa estudada, é a principal empresa de tecnologia de informática do Estado do Paraná, caracterizando-se por implementar sistemas de informação e tecnologias de ponta nas secretarias e repartições públicas do Estado. Entre seus principais produtos e serviços estão a gestão de ambientes informatizados, a consultoria em tecnologia e a gestão da informação e serviços de rede de comunicação de dados.

A estrutura organizacional da empresa ALPHA corresponde à chamada estrutura Burocrática Profissional, descrita por Mintzberg (1995), onde o trabalho operacional é controlado diretamente pelos operadores altamente qualificados que executam as tarefas. Dessa forma, a organização reforça os mecanismos de coordenação indireta, permitindo a padronização e descentralização de habilidades. O profissional atua assim de forma independente nos órgãos e repartições públicas da prestadora de serviços na qual trabalham. Apesar de lidarem com programação de sistemas e implementação de novas tecnologias, o trabalho destes profissionais é repetitivo e mecânico, uma vez que devem solucionar sempre os mesmos problemas, que não variam muito. A taxa de inovação e criação de novos sistemas, dessa forma, é baixa.

Nessa organização foi evidenciado a partir das entrevistas que a gerência não exerce o controle burocrático de forma excessiva, ao contrário, trata-se de um sistema *loosely coupled*, descentralizado, como veremos a seguir. O poder é exercido a partir da competência técnica, conhecimento e perícia. Os profissionais considerados pelos outros como mais capazes detém maior poder informal e poder de persuasão, sendo mais respeitados por seus pares. Existe, pois, na organização, uma cultura que valoriza a liberdade de não ter necessariamente de responder às ordens administrativas estritas de gerentes como também de não ser necessária a consulta a colegas e superiores no exercício cotidiano da atividade profissional. A autonomia no exercício cotidiano do trabalho é uma forte característica da cultura organizacional da empresa estudada.

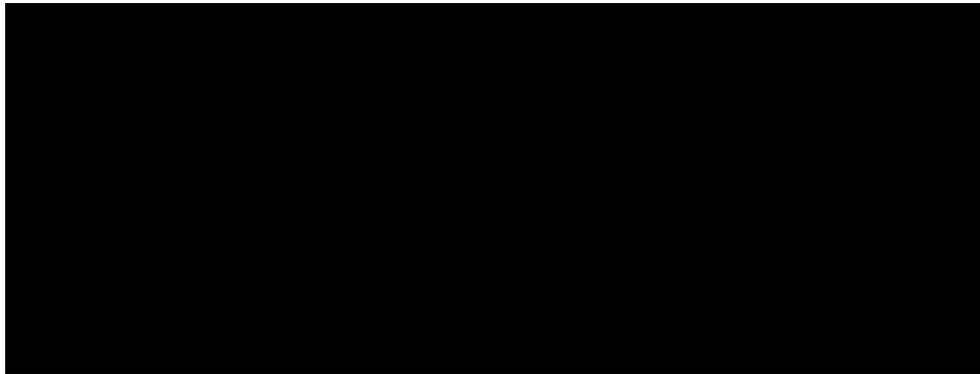
Foram entrevistados 28 indivíduos de três principais grupos que foram analisados: No grupo dos dirigentes e diretores foram entrevistados 4 indivíduos; no grupo dos profissionais de apoio administrativo foram entrevistados 10 indivíduos e no grupo dos profissionais técnicos e programadores foram entrevistados 14 indivíduos.

5.2 OS GRUPOS ORGANIZACIONAIS

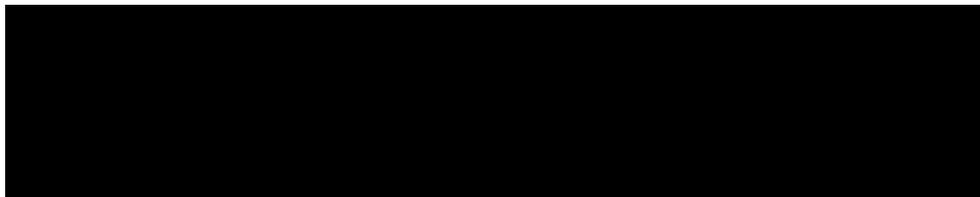
O "grupo dos dirigentes" e diretores da empresa concentra poder, uma vez que decidem quais sistemas serão implementados e como os recursos se-

rão alocados. Alguns cargos são por indicação política. As entrevistas mostram que, apesar dos entrevistados afirmarem que implementam os sistemas de controle ao acesso à Internet a fim de medir o desempenho de produção dos atores na organização, tal vigilância na prática não ocorre.

Algumas entrevistas deixam claras as afirmações dos membros deste grupo no sentido de querer vigiar as atividades de seus subordinados por ser esta uma empresa “séria”. Um dos diretores entrevistados disse o seguinte:



Eles também afirmaram que este controle poderia ser usado contra os funcionários, o que em entrevistas posteriores realizadas com outros grupos não foi comprovado. Nesse sentido, outro diretor falou:

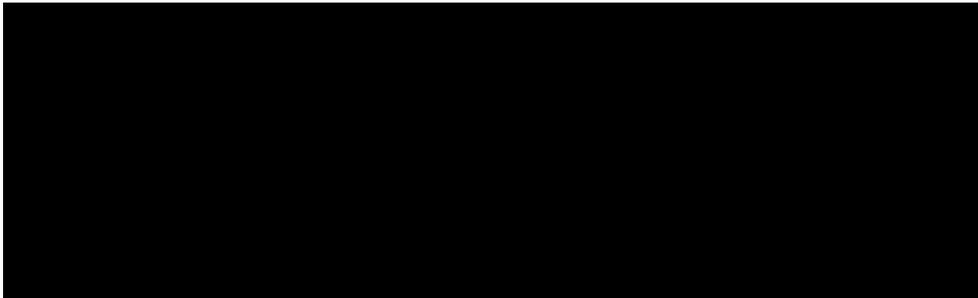


Verificou-se uma preocupação grande com a imagem da organização perante os órgãos para quem são fornecidos serviços de informática: “Os sistemas são inicialmente testados e aplicados em nossa organização; diante dos resultados obtidos, aí é que são implementados em outros órgãos clientes”.

Concluímos pois que os diretores declaram oficialmente possuir uma política de monitoramento e repressão ao uso indevido da Internet, dado o caráter sério da organização e a imagem que devem passar para os clientes.

O “grupo dos profissionais de apoio administrativo” é composto de funcionários que se encontram desempenhando atividades administrativas e não estão em contato com operações técnicas. Por exemplo, funcionários da área comercial, área financeira, entre outros. Indivíduos exercendo este tipo de função afirmaram saber que muitas pessoas na organização têm usado a Internet com fins indevidos na empresa, muitas vezes explicitamente, sem esconder tal conduta. Mencionaram que a empresa não deveria, de forma alguma, disponibilizar o acesso que eles consideraram de “total necessidade”

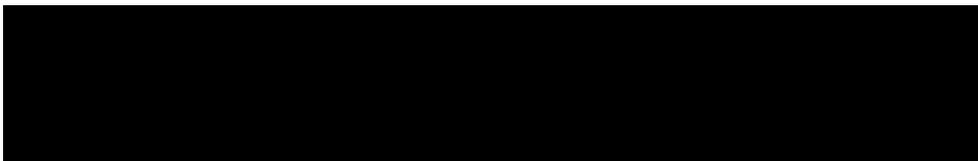
para os funcionários, pois isso “acaba atrapalhando o desenvolvimento do trabalho, ocasionando perda de tempo e desinteresse pelo serviço a ser feito”.



Alguns indivíduos, principalmente os técnicos e programadores, acintosamente, com o conhecimento dos outros, entram em sites proibidos, desafiando a vigilância abertamente, pois sabem que, na prática, os sistemas de vigilância não são operacionalizados. Não se faz relatórios ou se controla de fato o uso da rede.

Concluindo, os profissionais administrativos são conservadores e pensam que deveria haver maior vigilância e seriedade na organização, e que os técnicos abusam da confiança que neles é depositada pela administração.

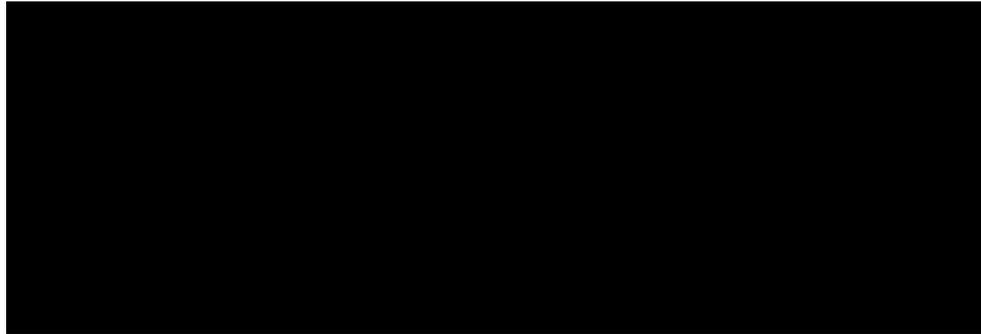
O terceiro grupo de profissionais entrevistados, “grupo dos profissionais técnicos”, é composto por técnicos e programadores. Verificou-se que este grupo detém os conhecimentos básicos a partir dos quais a organização se estrutura. A organização depende destes profissionais para o exercício das atividades de prestação de serviços a seus clientes. Eles dispõem, pois, de maior poder e benefícios no sistema organizacional. São profissionais autônomos, acostumados à mobilidade e à tomada de decisões, que se identificam com seus “pares” que detém os mesmos conhecimentos técnicos que eles e não gostam de ser controlados por indivíduos que não reconheçam como detendo a mesma competência técnica que eles. A legitimação, neste grupo, não se faz através do uso da autoridade burocrática, como no grupo de funcionários administrativos, mas através da competência técnica. Trata-se, pois, de um grupo fechado em si. Dessa forma verificou-se que os profissionais técnicos não somente controlam seu próprio trabalho como também buscam o controle coletivo sobre as decisões administrativas que os afetam. Eles se comportam como as “crianças mimadas” do sistema. Este grupo mencionou que “a Internet é muito nova e a empresa não sabe usá-la ainda para o trabalho”, “infelizmente aprendemos a usá-la de má-fé, pela possibilidade de acesso que nos dão”. Muitos consideraram que



Outros consideraram que a empresa fornece o recurso, mas não se preocupa para quem é disponibilizado o acesso.



A cultura da organização favorece tais práticas do mau uso da tecnologia, sendo que muitos dos entrevistados desse grupo afirmaram que “a empresa não nos pune pela falta de conduta. Às vezes somos advertidos pela chefia direta, mas muitos acham que estão trabalhando em casa”. Também, como exemplo, foi relatado o caso de um técnico que precisou instalar um sistema no microcomputador de um dos funcionários da área de suporte e que teve seu serviço prejudicado por não existir cooperação de tal funcionário, como segue o relato:



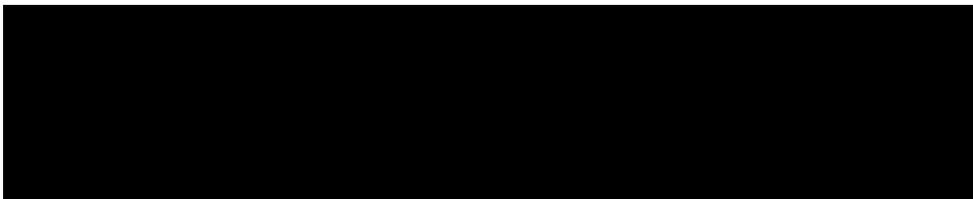
Muitos indivíduos do grupo de técnicos e programadores de sistemas utilizam indevidamente a Internet de forma aberta, não vendo problema nesta conduta; seus colegas e superiores técnicos “fecham os olhos” e consideram esta cultura “normal” ou não tão grave que mereça a sua atenção. Este grupo defende fortemente sua liberdade de ação e autonomia, inclusive neste caso, e desafia os controles burocráticos que tentam impor-lhes, até pelo fato de deterem uma considerável parcela de poder no sistema.

6 ANÁLISE DO CASO

Para reagir à ameaça do controle e preservar a sua cultura e identidade social, os indivíduos pertencentes ao grupo de técnicos e programadores de sistemas, ao sentir-se ameaçados pela tecnologia que percebem sendo-lhes imposta como forma de controle burocrático, não implementam esta tecnologia na prática (o que seria sua função), ignorando-a e desafiando abertamente os seus princípios, adotando de fato o comportamento oposto ao reprimido: consultar os sites proibidos da Internet de modo aberto e ostensivo. Os cole-

gas e superiores pertencentes ao mesmo grupo, ao observar este comportamento ostensivo, fecham os olhos e fingem não percebê-lo. A solidariedade entre pares e a preservação da cultura de liberdade e autonomia total do grupo "falam mais alto" neste caso do que eventuais abusos e desafios às regras do sistema. Vemos assim que o grupo de técnicos e programadores adota uma atitude de formação de reação ao que consideram uma tentativa da organização de controlá-los e limitá-los, exagerando a dimensão oposta àquela que sentem ameaçar-lhes. Trata-se de um paradoxo, de uma percepção contraditória: eles realizam uma polarização entre a dimensão "controle burocrático" e "liberdade de ação", reforçando exageradamente a dimensão "liberdade" para opor-se à dimensão "controle", pois sentem-se ameaçados. Realizam, pois, uma clivagem, separando os aspectos positivos e negativos que percebem na organização, projetando no grupo "diretores e administradores", o grupo "bode expiatório", imagens negativas, como se este grupo estivesse, ao implantar os controles de Internet, tentando persegui-los e limitá-los. Neste processo, idealizam-se enquanto grupo, projetando em si próprios as imagens positivas e "vitimizando-se". Abusar e não ser punido significa reforçar a sua importância para o sistema organizacional, considerando-se "acima dos outros", "necessários", "intocáveis", provando, pois, sua importância neste mesmo sistema.

Kets de Vries menciona a propósito:



O grupo de diretores e dirigentes da empresa afirma, para manter a "face", que estaria preocupado com a obediência ou não aos padrões e normas técnicas da empresa relativas ao uso da Internet. Na prática, porém, sabem destes abusos e não fazem nada para reprimi-los, ignorando-os e não se dando ao trabalho de punir os culpados. Consideram pouca coisa estes abusos. Não se pode esquecer que os técnicos são os *enfants terribles* do sistema organizacional. Os técnicos possuem vantagens e são "mimados" (como eles mesmos reconhecem) por deterem as competências técnicas essenciais ao funcionamento do sistema; fonte de poder na organização.

O grupo de apoio administrativo – funcionários de Recursos Humanos, Marketing etc., como vimos –, é composto de funcionários de escritório que detêm menos liberdade, trabalhando com horário fixo, com menos mobilidade e apegados às regras e à igualdade formal burocrática, logo sentindo-se profundamente incomodados com este comportamento abusivo por parte dos técnicos, sentindo-se injustiçados e desejando uma ação mais forte e conservadora da direção. Eles não ousam, no entanto, tomar nenhuma atitude aberta.

Apenas declaram que não estão de acordo com estes abusos. Estes indivíduos idealizam-se como grupo "injustiçado" pelo sistema enquanto projetam nos técnicos os aspectos "negativos" do sistema organizacional, considerando-os abusivos e responsáveis pelas disfunções e desperdícios que ocorrem na organização.

7 FORMULAÇÃO TEÓRICA

De fato, nossa pesquisa mostrou que o uso da Internet está associado a várias imagens, algumas paradoxais e contraditórias: de um lado, a Internet está associada a uma maior "liberdade", possibilitando acesso às informações e aprendizado, mas também pode ser percebida como uma "armadilha", devido à vigilância exercida na sua utilização através dos sistemas de segurança em informática.

Dependendo da forma como os diferentes grupos se apropriam e atribuem sentido à tecnologia, as percepções serão diferenciadas. O grupo de técnicos, ao se sentir ameaçado por uma tecnologia que funcionaria como uma forma de controle burocrático, teve reações exacerbadas e assumiu atitudes defensivas, como a formação de reação a fim de proteger-se da ameaça. O grupo de administradores, ao se sentir ameaçado pelo não cumprimento das regras pelo grupo de técnicos, que era ressentido como sendo os "intocáveis", utilizou o seu direito de voice, protestando, delatando e denunciando nos bastidores a ação de desobediência dos técnicos às regras do sistema. É interessante observar-se que o uso da tecnologia de vigilância para uns era visto como positivo, como "colocar ordem na casa", e para outros era visto como uma "ameaça". A mesma tecnologia induz reações diferenciadas nos atores sociais, dependendo de seus perfis identitários. Generalizações, neste tipo de estudo, são difíceis.

Concluindo, podemos dizer que os exemplos citados mostram que, embora redefina o horizonte de possibilidades, a tecnologia não pode determinar quais escolhas são feitas pelos indivíduos e com que intenções. É o ser humano que atribui sentido à ferramenta, de acordo com os seus padrões cognitivos, seus objetivos pessoais e dos elementos de sua identidade social. Caso os atores organizacionais se sintam ameaçados pela nova tecnologia, não ocorrerá inovação social, ou seja, eles não adotarão novos hábitos, práticas e padrões de comportamento necessários à efetiva implantação. Ela existirá "para constar", ocorrendo, pois, o desperdício e as disfunções das quais fala Merton ao tratar dos paradoxos organizacionais, ou seja, os efeitos indesejados de toda ação administrativa (Merton, 1957).

Estar atento às reações dos atores organizacionais e procurar lidar com reações defensivas e paradoxos são, pois, preocupações válidas para a disciplina de Gestão de Pessoas ao implementar a mudança organizacional.

REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. *On Organizational Learning*. Cambridge: Blackwell, 1992.
- BION, W. R. *Experiences in Groups*. New York: Basic Books, 1959.
- DEJOURS, C. *O Fator Humano*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- DIAMOND, M. A. Bureaucracy as Externalized Self-System: A view from the Psychological Interior. In: L. Hirschhorn and Carone Barnett. *The Psychodynamics of Organizations*, p.219-236. Philadelphia: Temple.
- EINSENHARDT, K. M. (2000) Paradox, spirals, ambivalence: the new language of change and pluralism. *The Academy of Management Review*, 25(4), p. 703-706.
- FESTINGER, L. (1957). *A Theory of Cognitive Dissonance*. New York: Prentice-Hall.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir: Nascimento da Prisão*. Petrópolis: Vozes, 1987.
- GABRIEL, Y. SCHWARTZ, H. & HIRSCHHORN, L. Psychoanalytic research into organizations. In: Yannis Gabriel. *Organizations in Depth*. London: Sage, 1999.
- GLASER, Barney G., STRAUSS, Anselm L. *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. 10ed. New York: Aldine, 1979.
- HIRSCHHORN, L. Psychodynamics of Safety. In: L. Hirschhorn and Carole Barnett. *The Psychodynamics of Organizations*, p. 142-163. Philadelphia: Temple.
- HIRSCHHORN, L. *Reworking Authority*. Philadelphia: Temple University Press.
- HIRSCHHORN, L. & VASCONCELOS, F. *Social Resonance: A Psychological Theory*. Philadelphia: Center For Applied Research-CFAR.
- JAQUES, ELLIOT. Social Systems as a Defense Against Persecutory and Depressive Anxiety. In: M. Klein. *New Directions in Psycho-Analysis*, p. 478-498. London: Tavistock, 1955.
- KLEIN, M. *Contributions to psychoanalysis*. London: Hogarth Press, 1965.
- KETS DE VRIES, M. F. R. *Organizational paradoxes: Clinical approaches to management*. New York: Routledge.
- KETS DE VRIES. *Liderança na Empresa*. São Paulo: Atlas, 1997.
- LEWIS, M. W. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *The Academy of Management Review*, 25(4), p. 760-776.
- MERTON, Robert. *Social Theory and Social Structure*. New York, 1957.
- MIINTZBERG, Henry. *Criando Organizações Eficazes*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SENGE, P. *The Fifth Discipline: The art and practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- SMIRCICH, L. Studing Organizations as Cultures. In: *Beyond Method: Strategies of Social Research*. Bervely Hills: Sage, 1983.
- _____. Organizations as Shared Meanings. In: *Organizational Symbolism*. Greenwich: L. Pondy.
- _____. Studing Organzations as Cultures. In: *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Bervely Hills: Sage.
- STRAUSS, A. *Mirrors and Masks: The Search for Identity*. Glecoe: Free Press.
- _____. Une Perspective en Termes de Monde Social. In: *La Trame de la Negociation – Sociologie Qualitative et Interaccionisme*. Paris: L'Harmattan.
- TRIST, E. & MURRAY, H. *The Social Engagement of Social Science: A Tavistock Anthology*, v.11. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1993.
- VASCONCELOS, I. F. F. G., MOTTA, F. C. P., PINOCHET, L. H. C. e SEGALLA, D. R. O lado Humano da Tecnologia: Um estudo exploratório sobre os paradoxos organizacionais dos sistemas de informação. In: XXV ENAMPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração – Campinas/SP, 2001. *Anais da XXV ENAMPAD*, v. 1, p. 1-15. 2001.
- ZUBOFF, Shoshana. Automatizar/Informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. *Revista de Administração de Empresas*, v. 34, n. 06, p. 80-91. 1994.
- _____. *The Age of the Smart Machine*. New York: Basicbooks, 1984.