

Integração na estrutura simples: práticas de gestão e relações de poder no cotidiano

CAROLINA LESCURADE CARVALHO CASTRO (UFJF)
ELCEMIR PAÇO-CUNHA (UFJF)
ANGELO BRIGATO ÉSTHER (UFJF)
MÁRCIA CRISTINA DA SILVA MACHADO (UFJF)

ISSN 1518-4382

REFERÊNCIA:

CASTRO, Carolina Lescurade Carvalho et al. Integração na estrutura simples: práticas de gestão e relações de poder no cotidiano In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 4. 2005, Curitiba, **Anais...** Curitiba, 2005, p. 1056-1069.

Resumo

O presente artigo propõe discutir o problema da integração em organizações de menor porte. Procura-se questionar o pressuposto de que nessas organizações pode-se encontrar uma maior integração entre membros e organização. Por meio de um estudo qualitativo junto a gestores e um grupo de membros que realizam atividades mais próximas à clientela de um hotel, buscou-se compreender as explicações acerca das políticas e das práticas produzidas neste espaço, utilizando as categorias analíticas de perfil do candidato, processo de socialização e treinamento, programas de motivação, plano de carreira, participação e autonomia dos funcionários, e relação com os superiores. Os dados revelam a fragilidade da integração, na medida em que as conclusões da pesquisa acabam por sinalizar para aspectos políticos do conceito.

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo propõe discutir o problema da integração em organizações de menor porte. Diferentes perspectivas têm debatido sobre a integração, de modo geral, em grandes organizações. Se por um lado, uma corrente de pensamento trata-a como algo necessário e obtido, geralmente, por meio de permuta e convencimento em busca do equilíbrio, por outro, uma corrente mais crítica e política procura apresentar as limitações da primeira, questionando a sua visão monolítica e a neutralidade dos meios propostos para se obtê-la.

Apesar do acirrado debate, as pequenas e médias empresas são freqüentemente encaradas como um espaço capaz de apresentar maior integração entre os membros-organização em função de suas características estruturais. Uma das questões que move o presente trabalho consiste em questionar este pressuposto, investigando o cotidiano de uma organização hoteleira. Pergunta-se, igualmente, se essas organizações de menor porte poderiam ser encaradas a partir de uma perspectiva política, no que tange à questão da integração.

Nessa direção, o artigo está estruturado em seis partes, além dessa introdução. Na primeira, faz-se um retorno ao conceito da integração por meio de autores que, implícita ou explicitamente, tocam nesta questão. Na segunda, procura-se caracterizar, brevemente, a organização de menor porte e evidenciar a idéia dominante de que nela pode-se encontrar maior grau de integração. Na terceira,

buscam-se na literatura críticas em relação à abordagem tradicional sobre a integração. Na quarta parte, desenha-se a natureza e os processos utilizados para coleta e análise dos dados. Na quinta, apresentam-se os resultados e discussões. E, por fim, na sexta parte encontram-se as considerações finais do trabalho.

2. INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

Desde que as empresas se tornaram objeto de estudo, o interesse pela integração tornou-se um dos problemas centrais do pensamento organizacional. As definições mais comuns acerca do fenômeno organizacional trazem essa evidência no instante em que explicitam o seu caráter coletivo, cooperativo, coordenado em vista de determinados fins. É a organização-instrumento (BRYMAN, 1984). A integração pressupõe um elevado grau de “coesão”, de “adesão”, de “compartilhamento de sentido”, de cooperação entre as pessoas para que os fins sejam alcançados. Muitos autores, como esta presente parte do texto pretende demonstrar, utilizam conceitos diferentes para se referirem à mesma idéia.

Mesmo no início dos estudos acerca das organizações, já se denotava uma preocupação além das questões estruturais e de divisão do todo organizacional. Fayol (2003), inspirado nos preceitos militares, já anunciava a importância da construção de um “espírito de corpo” em busca da eficiência. Numa época muito próxima, outras perspectivas abordaram o mesmo problema de uma maneira mais pontual. Barnard (1971) se preocupava com a busca de um equilíbrio, por meio de um contrato explícito e implícito, entre os membros e a organização – reciprocidade para Levinson (1965); interdependência de necessidades para Argyris (1964). A idéia é a de que os membros vão sempre tentar obter da organização uma “restituição” mediante o esforço que nela eles investem. Os comportamentos estariam estabilizados enquanto a organização for capaz de retribuir o que é esperado em troca da colaboração.

March & Simon (1970) também tocam nesta questão quando discorrem sobre os processos evocativos que antecedem a escolha de ação dos membros da organização. Segundo os autores, as decisões dos membros – limitados por sua racionalidade – em cooperar ou não com as expectativas de produtividade, por exemplo, dependem, *teleologicamente*, das alternativas evocadas e de suas respectivas conseqüências, dado que raramente os indivíduos possuem objetivos comuns. O esforço da organização estaria, então, direcionado para um *gerenciamento das evocações* destinado a obter a colaboração. É construir uma “estrutura” que produza as evocações que não divirjam dos interesses da organização.

Ainda numa linha comportamentalista, outros autores vão afirmar que, no intuito de obter a integração entre os membros e a organização, as práticas mais tradicionais calcadas na autoridade hierárquica teriam pouca eficácia. Os novos tempos mais democráticos, que deslegitimam essas práticas autoritárias, contribuiriam, na verdade, para um conflito declarado, ou melhor, para uma baixa produtividade. Com base nesses argumentos, esses autores viriam a afirmar que, para obter a integração, sistemas mais participativos deveriam ser privilegiados (LIKERT, 1961) ou, similarmente, mudar os pressupostos da alta gerência no que tange à verdadeira natureza do homem (McGREGOR, 1971).

Lawrence & Lorsch (1973), por meio de uma abordagem declaradamente contingencial, preocupam-se com a questão da integração (tanto quanto da diferenciação), mas mantendo em foco as relações entre departamentos de uma empresa. Eles entendem integração como “*a qualidade do estado de colaboração existente entre departamentos necessários para realizar a unidade de esforço de acordo com as exigências do ambiente*” (*idem*, p.28). Apesar de deixar a impressão inicial de que se trata de buscar processos racionais para obter a integração, os autores sinalizam para “*os sentimentos e emoções ligados à realização da colaboração na empresa*” (*idem*, p.30). Por

consequente, os autores vão se preocupar também com “dispositivos de integração” que não se resumem à hierarquia, abrangendo os procedimentos, equipes de trabalho e administradores individuais.

Inspirados na idéia de ligação positiva entre coesão de valores e desempenho corporativo, muitos autores (OUCHI, 1979; PETERS & WATERMAN, 1983, entre outros) trouxeram para a agenda a dimensão cultural das empresas (FREITAS, 1989). Essa coesão de valores tem um papel importante na visão de Ulrich (1998), para quem esta coesão não basta. Para o autor, coloca-se sempre o problema da integração interna e adaptação externa (seguindo a tradição de SCHEIN, 1985). Um elevado grau de integração (coesão, compartilhamento de valores) entre os membros não garantiria alto desempenho, é preciso ter a “cultura correta” (i.e. “valores demandados pelo ambiente”). Mas, apesar da idéia de cultura boa ou má – e dos abusos conceituais acerca do termo (e.g. SCHULTZ, 1995; MARTIN & FROST, 1996) –, torna-se nítida a noção de que a integração membros-organização não apenas é importante para um desempenho superior – para usar a linguagem dominante – como pode ser obtida pela coesão de valores organizacionais.

Ainda nesta direção, Senge (2001) afirma que é preciso questionar o que ele denomina de “modelos mentais vigentes” (o que para NORTON & KAPLAN [1996], numa aproximação, poder-se-ia denominar de “consciência estratégica”). Tais modelos mentais podem não ser os adequados às novas condições, às políticas ou às metas que a alta direção determina. A idéia passa para a construção de uma visão compartilhada entre os membros (i.e. a nova tarefa do líder). Este compartilhamento assemelha-se muito à noção de cultura corporativa exposta anteriormente e, seguindo essa linha, para Senge (2001) existem “visões” positivas e negativas capazes de construir a integração membros-organização via aprendizado, em que o líder é um instrumento de construção da integração.

A partir da leitura dessas idéias, pode-se perceber como a integração organizacional assume diferentes formas conceituais. Por “qualidade do estado de colaboração”, “consciência estratégica”, “equilíbrio”, “coesão de valores”, “consenso”, etc., entende-se conteúdo e forma de pensamento e ação homogêneos diante das expectativas da “estrutura” da organização. Fica também evidente que as formas mais freqüentes de obtê-la apresentam aspectos inerentes à autoridade, ao convencimento, à persuasão, ao gerenciamento de evocações, ou seja, implícita ou explicitamente às práticas de gestão de recursos humanos. No que se refere especificamente à integração em organizações de menor porte, já que de maneira geral essa discussão parece perpassar apenas o mundo das grandes empresas, quais são as suas características inerentes e como elas implicam a problemática da integração?

3. ESTRUTURA SIMPLES E INTEGRAÇÃO

As organizações de menor porte apresentam particularidades se comparadas com grandes empresas. Alguns autores trabalharam este tema, tais como Mintzberg & Waters (1982), Mintzberg (1995; 1998), Miles & Snow (1978) e Filho et. al. (1999). Embora essas obras tenham tocado, cada uma a sua maneira, em aspectos em torno de estratégia, estrutura e processos organizacionais, heurísticamente pode-se apreender características que insinuam a singularidade das organizações de pequeno porte.

No que se refere aos aspectos restritivos dessas organizações, de maneira bastante geral, elas apresentam dificuldades de obtenção de recursos, baixo grau de profissionalismo, aspecto familiar, etc., que terminam por constranger sua competitividade (FILHO et. al., 1999). Outras características que também assumem aspectos de desvantagens podem ser delineadas.

Mintzberg (1995) sugere que essas organizações freqüentemente apresentam um maior grau de importância à cúpula da organização (i.e. sua parte-chave). É o proprietário quem toma as decisões estratégicas e delinea o futuro da organização com um grau significativo de centralização, por meio de processos pouco formalizados e de uma supervisão mais calcada no dia-a-dia da empresa. Esse baixo grau de formalização coloca a empresa à mercê das intempéries pessoais e mudanças nesse âmbito podem contribuir para a sua não continuidade. Assim, torna-se igualmente importante nessa linha de pensamento entender o perfil do proprietário para apreender a orientação estratégica existente (MILES & SNOW, 1978). Mintzberg (1995) explica que:

a estrutura simples é caracterizada, acima de tudo, pelo que não é – ou seja, pela elaboração. Tipicamente, a organização que a utiliza [a estrutura simples] tem pequena ou nenhuma estrutura, poucos assessores de apoio, divisão do trabalho não rigorosa, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia gerencial. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz uso mínimo de planejamento, treinamento e de instrumentos de religação (p.178-179).

Por outro lado, não são apenas as restrições que marcam as distinções dessas organizações. Donaldson (1996), por exemplo, deixa transparecer que estruturas simples freqüentemente operam a partir de atividades com baixo grau de incerteza e que essas atividades podem ser executadas de maneira mais eficaz por meio de uma hierarquia centralizada. Elas também guardam características da flexibilidade ou, como prefere o próprio Mintzberg (1995), da estrutura orgânica. Quando comparadas com as grandes burocracias maquinais, as organizações de estrutura simples apresentam uma maior capacidade de adaptação às adversidades. Ainda nesta linha comparativa, as estruturas simples, por conta do seu principal mecanismo de coordenação (i.e. supervisão direta), conseguem apresentar uma maior capacidade de supervisão “vivencial” (op.cit., 1998), o que, de uma maneira dedutiva, lhes permitem obter um maior grau de coesão junto aos membros – i.e. um *sentido de missão* (op.cit., 1995) –, diferentemente de uma organização de maior porte.

Outras deduções ainda podem ser exploradas. As organizações, de uma maneira geral, em sua fase pioneira, além da baixa incerteza das tarefas, também apresentam uma base tecnológica relativamente inferior, se comparadas com estágios mais avançados. Woodward (1958), a partir de suas conclusões, denota que as estruturas das organizações podem variar de acordo com o sistema técnico utilizado, em que uma base tecnológica inferior conviverá com uma estrutura mais informal e orgânica. Nessas estruturas mais informais parece haver, inclusive, uma menor diferenciação (LAWRENCE & LORSCH, 1973) entre as possíveis áreas, o que permite uma melhor coordenação entre elas (MINTZBERG, 1995).

O objetivo não é esgotar todas as características das organizações de pequeno porte presentes na literatura. Entretanto, as idéias expostas permitem concluir pela alta integração nessas organizações. Em função do tamanho diminuto (número de empregados), da baixa incerteza das tarefas, de uma base tecnológica inferior e dos mecanismos de supervisão existentes, tornar-se-ia empiricamente verificável, a partir das idéias até aqui expostas, uma maior homogeneidade de pensamento e ação (i.e. de integração) entre as áreas e as pessoas que povoam as organizações de menor porte.

4. CRÍTICA A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

Outros estudos, porém, vão demonstrar a fragilidade dos pressupostos da integração organizacional, bem como questionar a neutralidade dos meios propostos para alcançá-la, mas, novamente, nas organizações de grande porte. De uma maneira geral, a linha de pensamento seguida pelos autores enumerados anteriormente calca-se, explícita ou implicitamente, sobre uma recalcitrância dos indivíduos (FRIEDBERG, 1995). Os fins aos quais a organização se propõe exige a construção de uma “personalidade da empresa” – como explica Ramos (1982) em sua crítica à *síndrome comportamentalista* – a qual procura suprimir o que torna o indivíduo indivíduo.

(...) as preferências individuais devem ceder lugar ao consenso maior possível. Para isto, essas empresas contam com a ação da ideologia que tem sempre o papel de conferir ao seu projeto um caráter coletivo. Elas preocupam, cada vez mais, com o controle da incerteza, com a gestão das contradições e dos paradoxos que são negados pela promessa de uma harmonia triunfante (Palmade apud Lima, 1995, p.33).

Essa harmonia triunfante tende a ser obtida por meio de uma homogeneidade, de uma “sinergia grupal” (LIMA, 1995), quase militar. A idéia predominante é a de encarar a organização como algo totalizante, como um todo unificado e estruturado em prol dos fins a que se propôs. Essa idéia possui seus limites.

Cohen & March (1974) e March & Olsen (1976) apontam para a ambigüidade inerente ao espaço organizacional. Ambigüidade esta que “perturba” as ligações pretensamente unívocas entre políticas e comportamentos. Na verdade, a organização é um espaço de múltiplas interpretações, de interesses que garantem a diversidade do cotidiano.

Uma linha menos harmoniosa no que tange os estudos sobre as organizações revela a fragilidade de se pensar tal sistema de uma maneira neutra. Parte-se do princípio de que as organizações não são construções gélidas e paradisíacas, mas formas ordenadas de controle. Aquela busca do equilíbrio, por meio de uma incessante negociação entre membro(s) e organização, pode ser encarada como um exercício do controle que, por sua vez, “*pode ser considerado como uma permuta de algum recurso valioso concedido por uma pessoa, em troca de complacência por parte de uma outra pessoa*” (TANNENBAUM, 1975, p.35).

Ainda no que se refere a esta linha menos harmoniosa, “*mesmo que as organizações nunca cheguem a utilizar completamente os indivíduos para os seus propósitos, estes também jamais chegarão a conseguir tudo que desejam das organizações*” (MOTTA, 1979, p.11). A busca do equilíbrio é, quase sempre, um transcurso do formal para o cotidiano e não o contrário. A integração organizacional ganha, por meio dessa perspectiva, aspectos notadamente políticos.

Mas torna-se preciso interrogar sobre os julgamentos que essa linha de pensamento crítico pode engendrar. Se a perspectiva da integração se concentra na recalcitrância, esta pode levar ao entendimento sobre homens e mulheres dominados que não divisam sobre o jogo em andamento. Assim, não se trata de entender as práticas da organização – ou da “Elite organizacional” (op.cit.) – como algo negativo. É importante evidenciar o senso prático, emanado de certo espaço social, que “regula” ou “legitima” essas práticas. Contudo, a despeito dele, do senso prático, Silva (2003) (veja também CRUBELLATE [2004] e sua *crítica das estruturas organizacionais flexíveis*) apresenta como as formas de controle nas organizações têm alcançado maneiras mais sutis e sofisticadas de se fazer valer sobre os indivíduos, tanto no discurso quanto nas práticas. Constituem-se, indubitavelmente, as *novas políticas de recursos humanos*¹

(...) mecanismos organizacionais que promovem a inscrição, categorização, codificação, classificação e a observação dos sujeitos, possibilitam o conhecimento gerado neste processo engendre efeitos de poder. Essa abordagem possibilita a identificação de como as práticas disciplinares operam no sentido de criarem ordem, conhecimento e conseqüentemente, efeitos de poder (CAPELLE & BRITO, 2002, p.3).

Uma abordagem próxima procura trazer para o mundo organizacional aspectos de natureza simbólica como o imaginário. Inspirada nas obras de Castoriadis (2000) e Durand (1994), Freitas (2000) busca demonstrar que a empresa moderna produz conteúdo não real sobre si mesma (i.e. “bom-mocismo”), para os seus membros e para a sociedade. Lapierre (1995) mostra a relação muito

¹ Lima (1995), em sua rica obra, evidencia que “*as estratégias elaboradas para persuadir os trabalhadores sobre a coerência e a integridade da empresa são evidentemente mais sofisticadas*” (p.19). Ela entende que “*novas políticas de RH concerne às estratégias de gerenciamento adotadas, inicialmente, por um número reduzido de empresas ocidentais e que hoje se propagam rapidamente sob as denominações mais diversas: gerenciamento estratégico participativo, gerenciamento de terceiro tipo, pós-fordismo, gerenciamento da qualidade total, etc*” (p.23) [grifos da autora].

próxima entre liderança e imaginário, de tal forma que se torna possível ver em Baczko (1985) a construção do imaginário como um efeito de poder. É possível extrair dessas idéias a noção de que o líder busca a integração por meio da construção de imaginário que lhe sirva para o alcance de determinados fins.

Chega-se, assim, a uma visão mais complexa e conflituosa sobre o fenômeno organizacional que coloca a integração em uma difícil posição. Friedberg (1995) explicita que a organização não é mais do que um espaço de permuta e de conflito, de múltiplas interpretações e de, eventualmente, comportamentos contraditórios. A organização é “*uma estrutura de jogos cujas características e regras formais e informais canalizam e regularizam simultaneamente as estratégias de poder dos diferentes participantes, e de que constituem elas próprias o processo e o resultado*” (p.385-386). Tem-se, neste ponto do trabalho, uma denotação de que as organizações podem ser vistas como *loosely coupled systems* (WEICK, 1969; 2004), nos quais “visões compartilhadas”, “esquemas mentais”, “gerenciamento das evocações”, etc., não escapariam ilesas à diversidade do cotidiano. Mas será que as organizações de pequeno porte podem ser vistas por essa perspectiva política? Suas características permitem uma heterogeneidade de pensamento e ação? Destarte, o que se passa num cotidiano?

5. DESENHO DA PESQUISA

A presente pesquisa constitui-se em um estudo qualitativo. No que tange a relação dos pesquisadores com a realidade investigada, fez uma escolha por uma abordagem que permitisse aos pesquisadores desvendar as explicações produzidas pelos membros da organização. Existem, nesse sentido, múltiplas formas de interpretar as experiências as quais estão à disposição dos membros da organização, em que “*a realidade não é mais do que o significado das experiências*” (BOGDAN & BIKKLEN, 1994, p. 54).

Num primeiro momento, os pesquisadores realizaram contatos com a organização escolhida. Constitui-se ela em uma organização hoteleira localizada no Estado de Minas Gerais com aproximadamente 46 funcionários entre efetivos e estagiários. O Hotel possui cerca de três anos de existência, e guarda, em sua orientação de mercado, um foco para executivos. Após os primeiros contatos, os gestores permitiram que a investigação fosse realizada junto aos membros da organização. A coleta dos dados se deu entre setembro e dezembro do ano de 2004.

Na escolha dos entrevistados, optou-se por estabelecer o diálogo por meio de entrevista qualitativa (SEIDMAN, 1991) junto ao gerente geral, um estagiário que desempenha atividades rotineiras de recursos humanos e outros cinco membros que ocupam cargos chamados de linha-de-frente (i.e. funcionários que lidam diretamente com os clientes do Hotel). A idéia foi a de entender as relações desse grupo (com atividades muito semelhantes) com a organização e não a integração da organização como um todo. Os pesquisadores supuseram que investigando um grupo específico permitiria uma análise mais aprofundada da questão. Todas as entrevistas foram previamente agendadas e optou-se, dentro do possível, realizá-las fora das dependências da empresa. Com exceção das entrevistas junto ao gerente geral, ao estagiário e a dois funcionários de linha-de-frente, as demais seguiram essa orientação. Vale ressaltar que, além das entrevistas, foram utilizadas notas de campo no intuito de registrar as reflexões, incluídas aí a subjetividade dos próprios pesquisadores.

As entrevistas foram todas gravadas e transcritas. Os entrevistados receberam nomenclaturas na ordem dos diálogos para facilitar a posterior análise dos dados coletados. Assim, o gerente geral e o estagiário receberam a nomenclatura G1 e G2, respectivamente, e os demais entrevistados foram classificados de F1 a F5 na seqüência em que as entrevistas foram realizadas.

No intuito de facilitar o estabelecimento dos diálogos, as entrevistas foram direcionadas por um roteiro no qual figuraram categorias gerais de natureza temática. Buscou-se organizar os conteúdos da transcrição em função dessas categorias (i.e. perfil do candidato; processo de socialização e treinamento, programas de motivação, plano de carreira; participação e autonomia dos funcionários; e relação com os superiores). A motivação para a utilização de categorias associadas à “gestão de recursos humanos” se justifica, em concatenação com a discussão teórica anterior, pela razão de que são essas as práticas freqüentemente utilizadas para se obter a integração.

Após a transcrição das entrevistas, deu-se início a alocação das falas de acordo com as categorias em colunas de uma tabela no software Word® para facilitar a leitura e a análise. As falas alocadas receberam leitura exaustiva em busca das diferentes explicações. O resultado dessas leituras foi a manutenção das falas que guardavam maior poder explicativo da realidade vivenciada pelos membros da organização.

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados evidenciam explicações adversas quando foram colocadas as questões que nortearam os diálogos. Pôde-se perceber durante as entrevistas junto à gerente geral, ao estagiário de recursos humanos e aos membros de linha-de-frente, diferentes interpretações acerca das políticas e práticas empreendidas na organização.

É interessante notar que no decorrer das entrevistas, os pesquisadores colocavam as questões aos membros de maneira bastante livre em que as falas emergiam espontaneamente. Não se preocupou em pressupor de antemão do que se trata um ou outro conceito, mas como as pessoas o explicavam. Por exemplo, ao invés de proceder por meio de perguntas abertas simplesmente, pedia-se aos membros que relatassem sobre o processo seletivo sobre o qual a organização se baseava para avaliar os candidatos. De maneira espontânea, os diálogos foram se direcionando para as categorias previamente sugeridas no desenho da pesquisa, mas, em outros momentos, tomaram rumos próprios. Nessa direção, um dos gestores da organização explica que:

uma pessoa que o mercado está pedindo muito é a multifuncionalidade (...) a gente procura o perfil que está precisando e vai moldando mais ou menos a pessoa. Mais o que a gente está precisando muito agora é a multifuncionalidade mesmo (relato de entrevista, G2).

Buscar a *multifuncionalidade*, como sugere Lima (1995), tem sido uma maneira adotada pelas organizações que permitem-nas obterem membros que desempenhem inúmeras funções, o que os tornam especialistas na empresa onde trabalham e não em atividades específicas. E ainda mais, um tipo de personalidade requerida (RAMOS, 1989) pela organização em questão, isto é, apresentar “*vontade de crescer e de aprender, a pessoa estando aberta a mudança, ao aprendizado*” (relato de entrevista, G1).

Apesar dessa política parecer explícita na fala da gestora, os membros de linha-de-frente parecem não compartilhar essas mesmas explicações. Um dos membros sugere que “*foram várias pessoas entrevistadas, mas eu não senti nenhum critério, não tinha nenhum roteiro de pergunta, eu acho que não foi analisado, se foi, foi sem muito critério, analisou de uma forma meio amadora*” (relato de entrevista, F3). Um membro mais antigo, ainda no que se refere ao perfil dos novos membros, explica que “*não tem muito essa preocupação não, até hoje não tem. Eles [os gestores] não exigem tanto assim*” (relato de entrevista, F4).

De igual forma, foi pedido aos entrevistados que relatassem sobre o treinamento da organização. Um dos gestores conta que:

de 15 em 15 dias a gente procura fazer. Cada semana eu pego um setor, a gente tem uma reunião geral mensal, fala alguma coisa, faz uma dinâmica, mas cada semana é um: governança, cozinha ... a gente faz o treinamento (relato de entrevista, G1).

A empresa não apresenta um sistema de treinamento formal, embora haja uma intenção de assim o fazer. De acordo com uma das gestoras, *“a gente vai começar com um treinamento periódico de 3 ou 4 meses, uma reciclagem”* (relato de entrevista, G2). Não existindo um treinamento formal, os dados insinuam que “treinamento” também pode ser entendido pelos gestores como “conversas informais”, isto é, *“hoje, com a gestão atual, não tem um treinamento, mas tem uma reunião mensal”* (relato de entrevista, F5). Tais conversas, como apresentam Paço-Cunha et. al. (2004), são umas das práticas, entre outras, muitas vezes utilizadas para reeducar os membros da organização.

Os relatos dos membros de linha-de-frente revelam outros significados acerca do treinamento. A informalidade e a não sistematização se apresentam novamente, mas, dessa vez, com ares de reprovação. Um dos relatos revela que *“[a gestora] pegou uma pessoa que era da construtora R² e chamou para dar um treinamento na recepção, só que ficou muito distante, não tem muito haver. Não tem um treinamento periódico”* (relato de entrevista, F1).

Ainda segundo as percepções dos membros de linha-de-frente, as ambigüidades de interpretações acerca do treinamento se apresentam, como uma das falas revela, de maneira bastante conflituosa. Nesse sentido, os significados do significante em questão são diversos e trazem consigo sentimentos de descaso da empresa para com os membros de linha-de-frente:

eu senti muito isso quando eu entrei. Todo mundo que entra, entra no sufoco. Então eu já entrei assumindo um turno sozinha, assumindo o operacional, sem conhecer nada. Isso acontece até hoje (...). Se entra alguém, entra no sufoco, entra sem treinamento e é altamente comprometedor em todos os sentidos (relato de entrevista, F3).

Durante as entrevistas, também foi abordado o tema “motivação” no trabalho. Foi pedido aos membros que contassem sobre os meios utilizados pela organização para levar as pessoas a produzirem mais e adequadamente. As notas de campo e os relatos dos entrevistados revelaram alguns desses meios utilizados pela organização como, por exemplo, o “sistema de pontuação”. Dependendo do faturamento do Hotel, o membro ganha uma porcentagem por meio de *ticket* alimentação. Essa é uma forma de trazer, sob o prisma da gerência, o trabalhador sempre preocupado em manter a alta taxa de ocupação do Hotel. Outra forma, oferecida apenas para os membros da recepção, consiste no sistema de *walk-in*³. Os membros entrevistados não souberam ao certo explicar como funciona este programa. Os relatos indicam que ainda não está muito bem estruturado e apresenta muitas falhas. Os recepcionistas devem completar um determinado número de *walk-in* no mês. Atingida tal meta, um montante em dinheiro é passado à recepção onde é sorteado entre os membros do setor. Os membros se mostraram bastante descontentes com tais sistemas, o que parece ser procedente, pois como os membros da recepção podem deter algum tipo de controle sobre a demanda do Hotel?

Os diálogos junto aos gestores permitiram evidenciar que meios informais não monetários também são utilizados. Um dos gestores anuncia que *“a gente faz também um elogio quando a pessoa está melhorando o atendimento ou quando o hóspede elogiou (...) A gente deve estar sempre elogiando porque todo mundo gosta de elogio”* (relato de entrevista, G1). Os gestores também revelam que

² O proprietário atual do Hotel também é proprietário de uma pequena empreiteira. As conversas realizadas com os membros, especialmente quando o gravador fora desligado, revelam que, no caso deste “treinamento” em questão, uma psicóloga que presta serviços para a empreiteira fora convidada para fazer uma apresentação sobre atendimento em hotéis. O nome da construtora (aqui designada por R) está sendo privado de apresentação para resguardar a sua identidade e a do Hotel investigado.

³ *Walk-in* é, segundo os membros da organização, quando um cliente se hospeda no Hotel, sem, contudo, realizar reserva de antemão.

quando se deparam com membros desmotivados, esforçam-se por “animá-los”. Segundo eles, “*a gente não quer perder o nosso profissional. A gente quer adequar ele as nossas necessidades. Aí a gente conversa. Se não houver nenhuma reação, a gente demite*” (relato de entrevista, G2). A demissão, neste caso, é o último recurso, de acordo com a gestão. Contudo, na contramão desse relato, os membros de linha-de-frente revelam, de maneira bastante agressiva, que elogios são uma prática não freqüente. De acordo com um dos relatos, “*está desmotivado? Rua, rua, rua*” (relato de entrevista, F1). E outro ainda:

Te falo que reconhecimento eu não tive nenhum aqui dentro do Hotel, não sou eu que tô falando isso, se você perguntar para qualquer funcionário aqui sobre esse lance de motivação, de elogio (...) eu não estou te falando que nunca tive. O Hotel praticamente não faz nada. Está desmotivado? A porta está aberta. Serventia da casa, é só sair. Eu só estou sendo sincero porque o que acontece é isso (...) (relato de entrevista, F2).

As relações conflituosas e interesses divergentes tornam-se evidentes nas análises dos dados. Além da questão da motivação, as relações conflituosas também se espraiam por outros temas discutidos junto aos membros. No que se refere à ascensão dos membros na hierarquia da organização, um dos gestores insinua que, para que isto aconteça, não é levado em conta o tempo de vínculo com a empresa, mas sim, os diferenciais competitivos do indivíduo. Nas palavras da própria gestora: “*muita gente está aqui desde o início, a questão não é o tempo, a pessoa tem que ter mesmo um diferencial, tem que ter liderança (...)*” (relato de entrevista, G1). Parece ser um caso de reprodução das regras de mercado no espaço organizacional (Lima, 1995).

Relatos dos membros de linha-de-frente relevam que a possibilidade de ascensão existe. Contudo, um evento específico parece animar o cotidiano no que se refere às promoções de cargo. Um dos membros mais antigos, não fora promovido para o cargo de gerência o qual pleiteava e, em seu lugar, uma recém chegada à organização teve esta oportunidade. Os relatos dos entrevistados são bastante interessantes nesse sentido, por revelarem as angústias daquele que não foi promovido e os aspectos competitivos inerentes à “estrutura restritiva” (MINTZBERG, 1995) do Hotel, uma estrutura simples por essência.

A gente não tem perspectiva de subir de cargo. Eu nunca vou ser gerente, porque **a gerente é a dona do hotel** [a gerente – G1 – é filha do dono]. Já começa por aí. Se eu continuar aqui eu vou morrer sendo recepcionista, e eu não quero isso para mim (...). Bem, se eu não subi agora e não vou subir mais (...). Então eu tive oportunidade de crescer aqui, eu não cresci, eu vesti a camisa da empresa, sempre batalhei aqui dentro, nunca tive problema nenhum nas horas que eu trabalhava e quando eu tive a oportunidade...na verdade eu tive e não tive, digamos assim (relato de entrevista, F2) [grifo nosso].

sabe quando você se prepara para aquilo, você corre atrás? No caso do [F2], todo mundo achava que ele deveria ser o chefe de recepção, porque ele tem 2 anos de recepção. Ele sempre contou que isso fosse acontecer, porque ele tem mais tempo de casa. Mas ele não se preparou para isso (relato de entrevista, F3).

Foi sugerido aos entrevistados que relatassem sobre a autonomia para desempenhar as suas funções na empresa. A própria gestora revela que procura “*dar sempre liberdade para a pessoa. Ela pode até errar, mas o negócio é resolver. Eu acho que eu procuro dar liberdade. (...) eu acho que eu procuro dar autonomia, [mas] algumas coisas realmente eles não vão poder decidir*” (relato de entrevista, G1). Um dos membros de linha-de-frente corrobora com a explicação da gestora. Em suas próprias palavras: “*a gente tem abertura para participação. A gerente geral é bem maleável nesse aspecto. Ela gosta muito que a gente participe e dê opiniões para estar melhorando a empresa*” (relato de entrevista, F2).

Outros relatos, no entanto, denotam uma certa reflexão acerca dos motivos que levam a essa autonomia. Um dos membros de linha-de-frente, por exemplo, questiona-se se a autonomia

concedida não pode significar despreparo profissional por parte da gerência. Em outras palavras: *“eu não sei também se é pela inexperiência que ela age dessa forma ou se é realmente abertura. Eu acredito que é abertura porque ela não tem experiência hoteleira. Ela tem experiência de administração”* (relato de entrevista, F4).

No que se refere ao relacionamento dos membros de linha-de-frente e os superiores hierárquicos, novamente se observam evidências de que visões paradisíacas e consensuais não se revelam adequadas, mesmo para compreender o cotidiano de organizações de menor porte. Segundo uma das gestoras, a relação dos membros com seus superiores *“cada dia fica melhor. É mais fácil de conviver com eles, tudo é questão de experiência”* (relato de entrevista, G1). Contudo, as falas dos membros de linha-de-frente revelam outras nuances dessa relação, aspectos menos paradisíacos. Os relatos expressam possíveis eventos que caracterizam as relações, por vezes, de maneira negativa. Uma das reflexões produzidas pelos pesquisadores durante a análise dos dados foi a de questionar se as abordagens da integração conseguem captar as inúmeras desavenças relacionais (pessoais) entre as pessoas que povoam a organização. Uma *“visão compartilhada”*, um *“esquema mental”*, uma *“consciência estratégica”* parecem esvaziar os significados da realidade experimentada pelos membros. Um dos relatos fortalece essa reflexão quando anuncia que *“não é porque é superior que pode tratar da forma que eu já vi tratando ali dentro [da empresa], às vezes gritando, com falta de educação, com falta de respeito, não dá o direito a ele de humilhar as outras pessoas”* (relato de entrevista, F5).

tem duas pessoas que tem gênio muito forte, tem duas pessoas que ocupam posição de chefia e acham que porque estão ali se julgam donos da verdade, que são donos de toda a experiência do mundo, de toda a sabedoria, de todos os meios, de todos os processos, de tudo, de tudo (relato de entrevista, F3).

Atentos a o que os dados significam para eles mesmos, especialmente sobre o quê os últimos relatos insinuam, os pesquisadores se perguntaram, durante a análise do material coletado, sobre a complexidade da dinâmica das relações. A realidade parece não ser mais do que as experiências pessoais e os significados produzidos pelos membros, mesmo que numa organização de menor porte.

7. CONCLUSÃO

O presente artigo propôs discutir o problema da integração. Buscou-se na literatura, por um lado, as obras que contribuem para promover a noção de integração organizacional, via perspectiva monolítica e consensual da organização e da recalcitrância dos indivíduos. Por outro, buscou-se denotar as críticas construídas em torno dessa perspectiva, buscando referência em obras que questionam estes pressupostos e a neutralidade dos meios sugeridos para se obter a integração na organização.

A motivação principal do trabalho foi a de investigar a integração em organizações de menor porte. A partir de uma pequena revisão das obras que tratam das suas características, foi possível apresentar a idéia de que nessas organizações a integração se constituiria em um exercício menos tortuoso por apresentar um maior *“sentido de missão”*. Questionou-se sobre a validade desse pressuposto ao trazer uma visão mais conflituosa e anfíbológica. Perguntou-se, igualmente, se as organizações de pequeno porte poderiam ser vistas por essa perspectiva política.

A pesquisa trouxe contribuições por evidenciar que a integração apresenta seus limites em uma organização de menor porte. As várias ambigüidades entre as políticas (expressas pelos gestores) e as explicações dos membros revelaram a sua fragilidade. Em outras palavras, não foi percebida

homogeneidade de pensamento e ação. Ao contrário, percebeu-se uma grande diversidade em que a gestão apresenta dificuldades de fazer valer um imaginário.

Pôde-se apreender sobre a dimensão política que preenche as lacunas deixadas pela visão monolítica diante ao cotidiano. Parece ser importante politizar as organizações de menor porte, não meramente para satisfazer um ponto de vista acadêmico, mas para apreender a complexidade das experiências no dia-a-dia da organização. Quer-se chamar a atenção para os estados afetivos, para a multiplicidade de explicações que os dados elucidaram na pesquisa.

As discussões presentes no texto trouxeram aos pesquisadores a percepção de que questionar a integração pode produzir uma certa noção de desordem, de uma diversidade no cotidiano da organização que produziria um sistema anárquico. Os pesquisadores acreditam que “ordem” ou “desordem” não são meramente extremos de um contínuo linear, mas, antes, dimensões complementares da realidade organizacional. “Ordem e desordem” são o caráter que demarca a singularidade de uma organização.

Por um lado, a integração é necessária para os fins organizacionais, tal como prescrito pelas visões tradicionais. Nesse sentido, as políticas de recursos humanos são elementos fundamentais por visarem garantir a conformidade e um certo padrão de comportamento – o que de certa maneira “pretende” a cultura organizacional – de modo a garantir a integração interna, construindo a identidade organizacional e, ao mesmo tempo, ocultar e instrumentalizar as relações de dominação (FLEURY, 1992).

Por outro lado, a permanência do indivíduo na organização não deve ser encarada como sinônimo de total conformidade e aceitação. Pelo contrário, é interessante notar que os membros de linha-de-frente divisam sobre as disposições do jogo nesses espaços, embora não possam necessariamente modificar suas regras ou agir de modo a alcançar seus interesses da forma que desejam. Entretanto, isto não implica a conformidade cega ou ação impensada, antes, trata-se de uma relação de trabalho determinada por uma configuração das relações de poder. A questão, no sentido de sugestões para futuras pesquisas, passa por um esforço de investigação que permita compreender as “estratégias” produzidas pelos diferentes atores presentes nesses espaços para perpetuarem suas posições no jogo em contínua construção.

REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. **Introdução à metodologia da pesquisa**. Lavras: UFLA/ FAEPE, 2000. 105p.

ARGYRIS, C. **Integrating the individual and the organization**. New York: Wiley, 1964.

BACZKO, B. A imaginação social. In: **Enciclopédia EINAUDI**, v.5, Anthropos-Homem Portugal: Imprensa Nacional/Casa da Moeda, 1985.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BOGDAN, R. C.; BIKKLEM, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto: Porto Ed., 1994. 335 p.

BRYMAN, A. Organizational studies and the concept of rationality. *Journal of Management Studies*, 21, 4, 1984, p. 391-408.

CAPPELLE, M.C.A., BRITO, M.J. *A dinâmica do poder no espaço organizacional: uma análise do caráter disciplinas das práticas de gestão da força de trabalho*. In: **Anais...** do XXVI ENANPAD. Salvador, ANPAD, 2002, 1CD.

CASTORIADIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. 5.ed., Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

COHEN, M. D.; MARCH, J. G. **Leadership and ambiguity**. New York: McGraw-Hill, 1974.

CRUBELLATE, J.M. Participação como controle social: uma crítica das estruturas organizacionais flexíveis. **RAE-eletrônica**, v. 3, n. 2, Art. 20, jul./dez. 2004

DONALDSON, L. The normal science of structural contingency theory. In: CLEGG, S. R; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996. p. 57-74.

DURAND, G. **L'Imaginaire: essai sur les sciences et la philosophie de l'image**. Paris: Hatier, 1994.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle**. São Paulo: Atlas, ed. 10, 2003, 144p.

FEYERABEND, P.K. **Adeus à razão**. Edições 70, Lisboa, 1991, 371p.

FILHO, J. R. de Farias, CASTANHA, A.L.Belli, PORTO, C. B. Arquiteturas em redes: um novo paradigma competitivo para as micro, pequenas e médias empresas. In: ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD ROM.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura organizacional: uma discussão metodológica. In FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FREITAS, M. E. de. **Contexto social e imaginário organizacional moderno**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n.2, p.6-15, abr./jun., 2000.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: grandes temas em debate**. Dissertação de Mestrado. FEA/EAESP, São Paulo, 1989.

FRIEDBERG, E. Organização. In: BOUDON, R. (Org.). **Tratado de sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1995, p. 375-412.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **The balanced scorecard: translating strategy into action**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.

LAPIERRE, L. (Coord.). **Imagem e liderança: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1995.

LEVINSON, H. Reciprocation: the relationship between man and organization. **Administrative Science Quarterly**, v.9, n.4, mar, p.373, 1965.

LIKERT, R. **New patterns of management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

- LIMA, Maria E.A. **Os Equívocos da excelência**: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.
- MARCH, J. G.; OLSEN, J.P. **Ambiguity and choice in organizations**. Bergen, Norway: Universitetsforlaget, 1976.
- MARTIN, J. FROST, P. The organizational culture war games: a struggle for intellectual dominance. In: CLEGG, S. R; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook of organization studies**. London: Sage, 1996. p. 599-621.
- McGREGOR, D.M. O lado humano na empresa. In: Balcão, Y.F., CORDEIRO, L.L. (Orgs.). O comprometimento humano na empresa. Rio de Janeiro: FGV, Instituto de Documentação, 1971. p. 45-60.
- MILES, R.E. & SNOW, C.C. **Organizational Strategy, Structure and Process**. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINTZBERG, H. & WATERS, J. **Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm**. Academy of Management Journal, vol. 25, n. 3, pp. 465-499, 1982.
- MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia**: a busca da Vantagem Competitiva. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419 - 437.
- MINTZBERG, H. **Criando Organizações Eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, Fernando P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.19, n. 3, p. 11-25, jul./set. 1979.
- OUCHI, W. **Thérie Z**: Faire face au défi japonais. Paris: Intereditions, 1979.
- PAÇO-CUNHA, E. SENGER, I. SENGER, C.M. Poder e simbolismo no agronegócio: a legitimação na mudança como um processo de modelagem da realidade organizacional. In: ENCONTRO NACIONAL ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD ROM.
- PETERS, T. & WATERMAN, R. **Lê prix de l'excellence**. Paris : Intereditions., 1983.
- RAMOS, A.G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1989, 209 p.
- SCHEIN, E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures**: diagnosis and understanding. Berlin: Walter de Gruyter, 1995.
- SEIDMAN, I. E. **Interviewing as qualitative research**: a guide for researchers in education and the social sciences. New York: Teachers College, Columbian University, 1991.

SENGE, P.M. A nova tarefa do líder: formar organizações de aprendizado. In: MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. (Orgs.) **O Processo da Estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 213-220.

SILVA, R.C. da. Les **nouveaux mécanismes du contrôle organisationnel**. Cadernos EBAPE, FGV, v. 1, n. 2, dez. 2003.

SPINK, M. J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 2. ed., São Paulo: Cortez, 2000.

SPINK, M. J. P. (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas**. 2.ed., São Paulo: Cortez, 2000.

TANNENBAUM, A.S. **Control in organizations**. New York: Mcgraw-Hill, 1968.

ULRICH, D. **Os Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Futura, 2002.

WEICK, K. E. **Normal accident theory as frame, link, and provocation**. Organization & Environment. Thousand Oaks: Mar.,v. 17, n. 1; p. 27, 2004.

WEICK, K.E. **The social psychology of organizing**. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969.

WOODWARD, J. **Management and technology**. London: HMSO, 1958.