

Mudança Organizacional frente a Novas Tecnologias: Um Estudo de Caso em uma Cooperativa Agroindustrial

Autoria: Roberto Max Protil

Resumo: Neste artigo, é analisado um estudo de caso sobre a implantação de um sistema integrado de gestão em uma Cooperativa Agroindustrial do estado do Paraná. Mostra-se como o líder da cooperativa, buscando realizar seus objetivos pessoais ligados à concentração de poder pessoal e recursos, promoveu uma mudança organizacional imposta “top-down” a fim de implantar um sistema de informação que estava “na moda”. Durante a implementação do sistema, não foi realizado um diagnóstico das necessidades gerenciais da cooperativa ou a adaptação organizacional necessária ao funcionamento da nova tecnologia. Implementou-se a mudança de forma autoritária, baseando-se em práticas do modelo Instrumental de Recursos Humanos, quando os cooperados, tendo em vista a cultura organizacional da Cooperativa e dos fundamentos éticos da mesma, estavam acostumados a práticas que envolvessem negociação política e debate, próprias ao modelo Político de Recursos Humanos. Esta implementação artificial levou a resistências na organização e ao encarecimento abusivo do programa. Analisou-se este caso à luz da teoria Neo-Institucionalista e a partir de reflexões sobre mudança organizacional e gestão de recursos humanos na implementação de sistemas de informação.

1. O contexto atual das organizações: O Modelo Industrial e o Modelo Pós-Industrial

Um grupo expressivo de autores analisa as modificações ocorridas na sociedade ocidental agrupando formas de organização, tecnologia, produção e comportamento em dois modelos: o modelo industrial e o modelo pós-industrial. Além de explicar as mudanças de nossa sociedade, estas análises vem sendo utilizadas para justificar a implementação de novas tecnologias e formas organizacionais, tornando-se o discurso predominante no meio empresarial, que costuma simplificar consideravelmente este corpo teórico e estas análises, incorporando de forma dogmática alguns de seus conceitos. Estes conceitos, ainda que analisados de uma maneira crítica, vem orientando também estudos acadêmicos em diversos setores. Mesmo em se tratando de uma análise possível entre outras, a orientação teórica que divide a nossa sociedade em um modelo industrial e em um modelo pós-industrial vem ganhando cada vez mais espaço e importância no estudo do contexto atual das organizações.

1.1 O modelo Industrial

O tipo ideal correspondente ao modelo industrial é baseado no modo taylorista de produção e à aplicação de processos científicos à produção industrial, a qual baseia-se na divisão social do trabalho, na fragmentação programada das tarefas e no controle cerrado dos recursos humanos, através da obediência à regra e da supervisão direta. O predomínio de valores como produtividade e eficiência, vistos como base para otimização dos recursos e dos fatores de produção, a existência de uma “racionalidade superior” (o conceito de “*one best way*”) e o predomínio de uma ética de trabalho baseada em valores como estabilidade, fidelidade, segurança e integração à comunidade organizacional também são apontados por estes autores como característicos deste modelo.

No que se refere à aprendizagem, predominava uma visão restrita da mesma, associada ao conceito de “Homo economicus”: o operário deveria obedecer e preocupar-se em desenvolver apenas as habilidades estritamente necessárias ao cumprimento de sua tarefa específica. Ele não deveria dispersar-se, preocupando em desenvolver outras habilidades além das necessárias ao bom cumprimento de sua função e a obediência de ordens localizadas. Assim, nas primeiras décadas do século XX, os gerentes, seguindo a concepção taylorista, dividiam o trabalho em tarefas específicas e cada operário, na linha de montagem, especializava-se em uma tarefa, não tendo uma visão global do processo de produção e não participando da concepção do próprio trabalho, uma vez que seguia as orientações dos engenheiros. A qualificação profissional acima de um certo nível era vista como prejudicial, dentro de um sistema onde os operários executavam tarefas mecanizadas e metódicas. Esta era a visão de aprendizagem predominante na época, portanto adotada na maioria das organizações. Aprender significava tornar-se mais eficaz no desenvolvimento de uma função específica.

Nos anos 40, Georges Friedmann mostrava como a racionalização taylorista do trabalho prejudicava a aprendizagem nas organizações e como os indivíduos eram limitados por este sistema no desenvolvimento de suas habilidades:

“Não nos surpreendamos que, ao observarmos o trabalho cotidiano na linha de montagem, encontremos inúmeros exemplos de fragmentação de tarefas e declínio da aprendizagem, mesmo considerando-se os diversos setores produtivos. Trata-se de uma política consciente de muitos gerentes, que agem assim com conhecimento de causa. Um deles, em uma grande fábrica inglesa de automóveis, nos disse: “Nós tentamos reduzir as diversas habilidades e competências ao mínimo necessário.” Muitos outros gerentes pensam assim, sem formular o seu pensamento, mas agem desta maneira”. (Friedmann, 1964).

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

Diversos estudos organizacionais clássicos confirmaram esta separação entre a estrutura organizacional formal e a estrutura informal e o fato de que nem sempre o controle estrito dos operários e a redução da autonomia de decisão levam a uma maior produtividade. Simon, ao estudar o processo de tomada de decisão nas organizações e a formular o conceito de racionalidade limitada, March, Olsen e Weick, ao observarem que as organizações burocráticas são frequentemente estruturas cujos elementos são interligados de forma sutil e relaxada

(“*loosely coupled*”), e que, na prática, muitas regras não são obedecidas, Argyris, ao estudar as atitudes dos atores sociais em relação à aprendizagem e à prática organizacional, mostrando que muitas vezes o discurso não é incorporado à ação. Com o passar do tempo surgiram ferramentas gerenciais e técnicas que pretendiam minimizar estes problemas. O rodízio de funções, a gestão por processos, técnicas como a reengenharia e os programas de qualidade total são alguns exemplos. O modelo de recursos humanos predominante na época, baseado em uma visão restritiva da aprendizagem, foi sendo questionado e foram surgindo novos modelos baseados na valorização da aprendizagem e de valores como autonomia, flexibilidade e mudança. (Alter, 1989)(Cohen, March & Olsen, 1972) (Weick, 1995).

1.2 O Modelo Pós-Industrial ou Informacional

Desde os anos 70 vários autores começaram a defender a idéia de que haveria uma evolução dos sistemas de produção atuais para o que seria um modelo pós-industrial ou informacional. Começaram assim a questionar alguns conceitos fundamentais do modelo industrial, como a padronização da produção, as economias de escala, os fatores de motivação do grupos organizacionais e a estrutura organizacional. Autores como Alvin Tofler e Daniel Bell foram precursores desta análise, falando em industrialismo e informacionalismo (ou pós-industrialismo). (Tofler, 1970, 1980; Bell, 1970). Alvin Tofler, em seus livros “O Choque do Futuro” e “A Terceira Onda”, entre outros, formularam o conceito de “ondas de mudança”. A primeira onda seria a revolução agrícola que influenciou a história da humanidade durante séculos. A segunda onda seria o período Industrial. A terceira onda teria surgido após a segunda guerra mundial e seria baseada na tecnologia da informação. Apesar de ter sido criticada nos meios acadêmicos como mecanicista e, em alguns aspectos exagerada, pois prevê mudanças radicais e bruscas no trabalho, nas relações familiares e na sociedade, a análise de Tofler influenciou significativamente estudos posteriores. Daniel Bell também analisou estas questões salientando o fato de que, com a emergência da sociedade pós-industrial, a estrutura burocrática tradicional sofrerá importantes mudanças e que um novo modelo de organização deve surgir: organizações que dêem mais espaço ao desenvolvimento dos indivíduos.

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

Como vimos acima, a corrente teórica que analisa as modificações da nossa sociedade à luz do modelo industrial e pós-industrial constitui, ela própria, um modelo que pode ser questionado em seus pressupostos, mas que, atualmente, está ganhando espaço e importância na análise das organizações. No que se refere à literatura gerencial, muitas vezes estes conceitos são tratados de forma superficial e prescritiva, sendo incorporados no discurso oficial de diversas empresas e

organizações como um credo a ser seguido. Esta análise, no entanto, também vem influenciando estudos acadêmicos de vários tipos.

Um dos pressupostos desta análise é que a nossa sociedade estaria migrando progressivamente do modelo industrial para o modelo pós-industrial (informacional). Organizações “controladoras” (Senge, 1990) tenderiam a se transformar em organizações “em aprendizagem” ou “informacionais” a fim de adaptarem-se a estas mudanças, sob pena de perderem vantagem competitiva na sociedade pós-industrial. Organizações informacionais são, na verdade, um aperfeiçoamento das empresas orgânicas, definidas desde os anos 60 a partir dos estudos socio-técnicos clássicos. Alguns destes pressupostos orientam trabalhos prescritivos, mas também são adotados em parte por autores que desenvolvem análises críticas da sociedade atual, que procuram antever quais seriam as modificações nas relações de trabalho e nas relações sociais em um futuro próximo. Desta forma, Domenico DeMasi mostra como a maioria dos trabalhos repetitivos serão progressivamente automatizados e o ser humano terá mais tempo disponível para atividades intelectuais voltadas para a aprendizagem. Assim, segundo este autor, o futuro do trabalho na sociedade pós-industrial implica uma diminuição progressiva da jornada de trabalho e o lazer (ou “ócio criativo”) oferecerá aos indivíduos novas possibilidades de desenvolvimento não encontradas no ambiente de trabalho atual. Estas mudanças sociais, no entanto, são lentas e, dependendo do tipo de trabalho e do setor produtivo, a grande maioria dos indivíduos não será rapidamente beneficiada por elas, uma vez que a obediência estrita às regras, a fragmentação de tarefas e padronização de resultados ainda continua sendo o pressuposto predominante em alguns sistemas produtivos.

2. O fenômeno da diassociação (“decoupling”) entre teoria e prática nas organizações atuais

Dado este contexto, mais do que nunca, vivemos em uma sociedade com inúmeras contradições e paradoxos, pois grande parte das organizações, a fim de obter maior legitimidade e aceitação em seu meio, incorporam em sua cultura organizacional e em seus comunicados oficiais o discurso empresarial próprio ao modelo informacional, enquanto, na prática, adotam apenas alguns sistemas de informação, ferramentas e práticas organizacionais que favorecem ao menos parcialmente o aprendizado e a inovação. A cultura organizacional e os valores oficiais desvinculam-se assim, mais do que nunca, da prática organizacional. Frequentemente as organizações, a fim de mostrarem-se atualizadas, adaptadas à nova sociedade do conhecimento, procuram manter uma boa imagem institucional junto ao mercado, aos clientes e às outras organizações, buscando legitimidade em seu setor. Para tanto, elas afirmam ser organizações em aprendizagem adaptadas ao novo milênio e à sociedade pós-industrial, incorporam parcialmente sistemas de informação, tecnologias e novas estruturas adaptadas a este novo modelo, porém continuam mantendo parte considerável de seu funcionamento e de seus sistemas de controle baseados nos pressupostos antigos como obediência estrita da regra e vigilância. Frequentemente uma mesma organização, para promover o aprendizado de circuito duplo em alguns setores, gerando informação útil para o sistema, mantém outros setores organizados de forma estritamente taylorista, com todos os problemas típicos deste sistema. Assim, departamentos inteiros são organizados e controlados de forma estrita, restringindo-se a aprendizagem a fim de permitir que outros setores tornem-se informacionais. A superestrutura organizacional – os valores oficiais, no entanto, difundem para todos os atores organizacionais a importância da aprendizagem e do aprimoramento profissional como forma de sobrevivência em nossa sociedade, enquanto apenas alguns setores se beneficiam efetivamente destes elementos. Estas contradições do sistema

aumentam a percepção dos atores sociais de viverem em uma realidade cheia de paradoxos difíceis de serem geridos: a contradição entre os modelos pregados como ideais nos sistemas organizacionais e as práticas concretas da organização do trabalho.

Apresentaremos a seguir um estudo de caso realizado em uma Cooperativa Agrícola onde veremos que a imposição “*top-down*” de modelos empresariais próprios ao modelo informacional gerou resistência à mudança. O grupo organizacional resistiu à implantação do ERP – Enterprise Resource Planning, destinado a adaptar a empresa ao modelo pós-industrial (segundo intenção explícita do presidente da cooperativa), uma vez que este sistema foi comprado na forma de um “pacote” e implantado autoritariamente, sem um diagnóstico prévio do sistema social e das dificuldades próprias ao negócio da cooperativa e às suas necessidades concretas. Tratava-se de uma mudança estratégica que implicava a mudança dos valores de base da organização e de sua cultura, a redefinição dos conceitos chave do núcleo de valores que constituíam a sua identidade organizacional. Além de resistir à implantação autoritária, o grupo organizacional resistiu à mudança a fim de preservar a cultura e o núcleo da identidade organizacional da cooperativa.

3. Metodologia Utilizada

Esta pesquisa foi realizada através de um estudo etnográfico, feito através de uma observação participante na organização estudada que durou 1 ano, na qual foram entrevistadas 52 pessoas através de entrevistas semi-diretivas que duraram, em média, uma hora e meia. Foram entrevistados indivíduos pertencentes aos principais grupos organizacionais descritos no caso e envolvidos no conflito. Estas entrevistas não foram gravadas. Analisaram-se também documentos da empresa a fim de complementar as informações obtidas através da observação participante e das entrevistas. O método utilizado na coleta de dados foi o da “*Grounded theory*”, também conhecido como método da Análise Comparativa Contínua, desenvolvido pelo sociólogo americano Anselm Strauss e adaptado 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.

Considera-se nesta metodologia que o observador externo deve procurar identificar as formas de expressão características da visão de mundo de cada grupo organizacional. Para tanto, o pesquisador deverá observar:

- A prática de ritos coletivos;
- A perpetuação de mitos ou histórias sobre a organização, em particular sobre aqueles que detêm o poder;
- A existência de tabus;
- As normas de comportamento e como cada grupo reage às mesmas;
- Os valores e a ética que orientam a ação concreta dos diversos grupos, muitas vezes valores opostos aos divulgados oficialmente;
- As comunicações oficiais e os símbolos associados às mesmas.

Linda Smircich 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, onde 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) (Smircich, 1983b).

4. Estudo de caso

4.1 A história da Cooperativa “Campos Gerais” e a formação de sua identidade organizacional

A Cooperativa “Campos Gerais” foi constituída em 1951 no centro-oeste do estado do Paraná. Está localizada no 3º planalto paranaense a 1.100 m de altitude e dista 240 Km de Curitiba. A Cooperativa foi criada para representar os interesses econômicos, políticos e sociais de colonos europeus originários da Suábia – região localizada no sudoeste da Alemanha onde encontra-se a nascente do Rio Danúbio. Tendo imigrado para o Brasil nos anos 40, estes colonos e suas famílias formaram uma comunidade que foi a base do surgimento da Cooperativa.

Para compreender as características culturais destes imigrantes, é necessário fazer-se uma breve retrospectiva histórica. Estes colonos eram descendentes de europeus que haviam colonizado entre os séculos XVII e XVIII extensas áreas do vale do rio Danúbio, localizadas entre a Hungria, Romênia e noroeste da Iugoslávia, áreas que naquela época haviam sido incorporados ao então império austro-húngaro em função da expulsão dos turcos otomanos desta região. Estas famílias estavam organizadas em pequenos povoados e viviam na Suábia há mais de 200 anos, transmitindo de geração em geração valores e tradições próprias à sua cultura, a qual era baseada em pequenas comunidades onde a sobrevivência dependia da cooperação e da ajuda entre seus membros, que se organizavam através da auto-gestão. A autoridade era tradicional e a comunidade regulada através dos valores e hábitos transmitidos de pai para filho. Os colonos eram muito apegados à sua terra e tradições. No entanto, devido à segunda guerra mundial, temendo o avanço do exército soviético e temendo represálias políticas e étnicas, estes colonos foram obrigados a abandonar entre 1943 e 1944 as terras desta fértil região da Europa central nas quais suas famílias tinham vivido durante mais de dois séculos. Tendo em vista um programa de colonização coordenado pelo governo brasileiro em conjunto com a Cruz Vermelha

Internacional, estes colonos de origem alemã (aproximadamente 2.000 famílias) imigraram para o Brasil e foram assentados em 5 aldeias no estado do Paraná. A partir deste assentamento, eles fundaram uma colônia. Estes imigrantes tinham em comum padrões culturais familiares fortes que tinham sido transmitidos de geração em geração. Eles organizaram a sua comunidade no Brasil exatamente em torno dos mesmos padrões culturais que tinham herdado de seus antepassados – um sentido forte de comprometimento com a comunidade, autogestão, igualdade de direitos e a noção de que uma família deveria colaborar com a outra de forma organizada a fim de minimizar as dificuldades de todos. Estas foram as bases da fundação da Cooperativa “Campos Gerais”.

Após quase 50 anos de atuação a Cooperativa é hoje, com um faturamento de aproximadamente R\$ 280 milhões, uma das 500 maiores empresas brasileiras segundo o levantamento anual da revista Exame. Dentro do sistema OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras – é tida como Cooperativa padrão. Em seu quadro social e funcional constam 514 associados e 976 funcionários, sendo que 100% dos associados apresentam fidelidade absoluta, ou seja toda compra de insumos e toda venda da produção agrícola é feita nos entrepostos da Agrária. Em 1998 a Agrária cultivou 40.800 ha de culturas de inverno (Trigo, Cevada e Aveia) e 90.000 ha de culturas de verão (Milho e Soja) além de produzir 5.500 t de carne suína. Na área industrial conta com um moinho, fabrica de rações, uma indústria de processamento de soja e a 3º maior maltaria do mundo, as quais produziram: 74.003 t de malte, 47.016 t de farinhas, 58.279 t de rações e 229.000 t de soja industrializada.

4.2 A Implantação do Sistema ERP na Cooperativa “Campos Gerais”

Durante os últimos 28 anos, a Cooperativa tinha sido dirigida por um líder carismático que fazia parte do grupo dos fundadores. Este homem tinha imigrado para o Brasil com 18 anos e tomado parte do processo de criação da comunidade de imigrantes e, posteriormente, da Cooperativa. Como foi dito acima, os padrões culturais dos imigrantes estavam fortemente representados na cultura organizacional da Cooperativa, onde, sob influência do diretor-presidente, as soluções a serem adotadas eram decididas após um processo político do qual os representantes dos cooperados participavam. Tratava-se de um sistema político com práticas estruturadas e seguidas minuciosamente. O diretor-presidente representava a própria história e tradições da comunidade de colonos e era visto como “guardião” destas tradições. O processo de ruptura com o sistema de valores e práticas correntes na organização teve início em 1994, com a morte súbita do diretor-presidente.

O então vice-presidente da Cooperativa, também membro da comunidade, era considerado pelos outros atores organizacionais como sendo inexpressivo politicamente e normalmente ficava “*à sombra*” do falecido diretor-presidente. Durante o período de doença do presidente, ele aproveitou-se da vacância no poder e, como vice-presidente, assumiu interinamente a presidência, planejando a sua reeleição, com o objetivo de manter-se no poder. Durante este período, sabendo que necessitava conquistar o apoio político dos cooperados, o vice-presidente decidiu utilizar como plataforma política a informatização da Cooperativa, prometendo transformar a mesma na primeira cooperativa totalmente informatizada do Brasil. Para tanto, ele criou um discurso oficial baseado na adaptação da Cooperativa à sociedade Pós-Industrial (“Informacional”) e na transformação da mesma em uma organização de aprendizagem, baseada na inovação e na mudança. Desta forma, assumiu parte do jargão empresarial padrão que vem sendo utilizado por algumas organizações para justificar e fundamentar a adesão a certos modelos

de administração e a implantação de ferramentas e sistemas de informação, tidos como os melhores. Como não dispunha de legitimidade interna ou apoio dos cooperados e tinha a difícil tarefa de substituir um líder carismático que tinha ficado muito tempo no poder e com o qual ele era comparado, a fim de ser reeleito, o ex-vice-presidente decidiu construir rapidamente uma imagem de pioneirismo, buscando legitimação externa a partir da implantação de ferramentas técnicas consideradas como sendo as melhores, buscando associar o seu nome a elas.

Como mostra a teoria Neo-Institucionalista, a adesão a alguns modelos técnicos e empresariais “da moda” pode efetivamente melhorar a eficiência de alguns processos organizacionais. Mas, independentemente da eficiência técnica, como bem colocado por Meyer & Rowan, as organizações costumam incorporar práticas administrativas e regras geralmente aceitas em seu setor produtivo a fim de maximizar a sua legitimidade no campo e aumentar os seus recursos e capacidade de sobrevivência. Implementar as ferramentas que são consideradas as melhores, implantar a tecnologia considerada a mais moderna legitima a organização em seu meio como sendo atualizada e inovadora, melhorando a sua imagem institucional, atraindo novos recursos como novos clientes e abrindo mercados. (Meyer & Rowan, 1991). Além disso, incorporar ferramentas que já são aceitas no mercado e que dispõem de uma boa marca protege os dirigentes contra eventuais críticas e permite aos mesmos associar o seu nome a marcas já aceitas e validadas. Desta forma, eles podem construir uma imagem positiva e promover mudanças organizacionais importantes, justificando-as e concentrando poder e recursos de forma legítima. Era este o objetivo do vice-presidente da Cooperativa, segundo a maioria dos atores organizacionais entrevistados: construir uma boa imagem enquanto gestor, implantando as tecnologias consideradas “as melhores” no mercado a não importa que preço, a fim de ser reeleito. A estratégia seria a de ser visto “*cortando a fita de inauguração*” e fazendo publicidade em torno da implementação do sistema para ser reeleito, independentemente da real eficiência ou do funcionamento do *Entreprise Resource Planning*.

Os sistemas integrados de gestão compõem um fenômeno recente no panorama empresarial. Este tipo de sistema pode ser aplicado com pequenas adaptações a qualquer organização e é, ao menos teoricamente, capaz de integrar toda a gestão da empresa, agilizando o processo de tomada de decisão (Caldas & Wood Jr., 1999). Neste sentido, nomes comerciais de sistemas integrados como SAP/R-3, BAAN4, Oracle Applications, BCPS, Peoplesoft, JDEdwards e MFG/Pro fazem parte do vocabulário atual corrente de um grande número de empresas de médio e grande porte, tanto no Brasil como no exterior. A Cooperativa “Campos Gerais” é uma empresa grande, logo a implementação de sistemas integrados de gestão, devidamente adequados aos seus procedimentos, poderia de fato melhorar a eficiência dos processos. (Corrêa, 1998) (Wiazowski & Silva, 1999).

Porém, quando o principal objetivo, como neste caso, é implementar a tecnologia para fins de construção de imagem pessoal ou institucional, há uma grande probabilidade de ocorrer o fenômeno da “dissociação” (“decoupling”) descrito por Meyer & Rowan. Neste caso estas estruturas formais existem apenas “*para constar*”, e, na prática, estes sistemas de informação não são utilizados pois não são muitas vezes adequados às práticas organizacionais concretas do sistema organizacional. Neste caso, os gerentes assumem a postura de fingir que não percebem o descumprimento das normas ou a não-utilização do sistema, uma vez que a mera existência deles os beneficia, mas o seu real uso não se faz necessário ou não constitui uma prioridade. A fim de evitar conflitos, eles ignoram a desobediência às normas por parte dos subordinados, desde que haja um compromisso mínimo com a produção. Trata-se do fenômeno do “*overlooking*” descrito

por Meyer & Rowan. Este caso foi o que ocorreu na Cooperativa “Campos Gerais”. O então presidente, pretendendo “*mostrar serviço*”, construindo rapidamente uma imagem de “*líder dinâmico, pioneiro e empreendedor*”, associando o seu nome à informatização da Cooperativa, decidiu unilateralmente, sem nenhum estudo prévio sobre as reais necessidades do sistema organizacional, implementar o mais rapidamente possível o ERP – “*Enterprise Resource Planning*”, a fim de que este estivesse funcionando de qualquer jeito na data das eleições. O objetivo, como mostra o caso, era a construção de uma “*fachada*”, a implementação de um sistema “*para constar*”, “*para inglês ver*”, através de uma mudança imposta “top-down”, onde rompeu-se com elementos-chave da cultura organizacional dos cooperados, que estavam habituados à negociação política e decisões tomadas após votação e consenso. A implantação deste sistema, através de ações típicas do modelo de recursos humanos instrumental descrito acima, custou muito além do previsto e gerou resistências na organização. Tratava-se da aplicação de uma lógica de gerência de empresas privadas a uma cooperativa de caráter comunitário. (Wood Jr. & Caldas, 1999), (Corrêa, 1999), (Protil, 1999).

4.3 Os Dados da Implementação do Sistema ERP

O novo presidente da Cooperativa era sócio de uma empresa de software, a qual tinha fortes ligações comerciais com uma empresa de consultoria líder de mercado, especializada na implantação do sistema ERP. Rapidamente, antes que o conselho administrativo da Cooperativa percebesse, o presidente utilizou de uma manobra política e sem o processo de licitação obrigatório pelo regulamento da Cooperativa, assinou um contrato com esta empresa de consultoria de seus conhecidos. O contrato leonino previa, inclusive, que caso o sistema ERP não funcionasse, a responsabilidade total seria da empresa contratante, ou seja, caso o sistema não fosse operacional, a Cooperativa assumiria o prejuízo sozinha, sem poder responsabilizar a empresa de consultoria prestadora do serviço. De acordo com o plano inicialmente previsto o sistema seria implantado em duas fases:

Em um primeiro momento, implementar-se-ia o sistema nas funções de suporte administrativo (contabilidade, departamento financeiro, comercial, suprimentos, compras,) e também no controle das contas correntes dos cooperados e na recepção e controle dos estoques de cereais.

Em uma segunda fase o sistema seria implementado nas atividades industriais (moinho de trigo, fábrica de rações e maltaria) e em outros controles financeiros específicos da atividade cooperada.

Na época foi fechado um contrato de compra referentes à primeira fase de implantação do sistema ERP no valor de aproximadamente R\$ 5 milhões, divididos da seguinte forma:

- Aquisição das licenças..... R\$ 2.000.000,00
- Consultoria..... R\$ 2.200.000,00
- Investimos em Hardware..... R\$ 800.000,00

Para a segunda fase seria necessário a aquisição de mais licenças (em torno de R\$ 1.000.000,00) além de custos adicionais de consultoria.

Os problemas se iniciaram logo no início do processo, com uma avaliação inadequada das características e necessidades da Cooperativa agrícola. Apesar da empresa de consultoria ser

líder mundial no segmento ERP e possuir uma grande experiência no setor industrial e de serviços, não possuía familiaridade com o setor agrícola. Desta forma, os técnicos responsáveis pela implementação do ERP subestimaram as dificuldades de customização deste sistema para uma Cooperativa Agro-Industrial, que possui características organizacionais próprias. Desta forma, eles não realizaram nenhum estudo ou diagnóstico em profundidade, importando os sistemas padrão que possuíam, específicos ao setor industrial, para a Cooperativa Agrícola. Esta má-avaliação das especificidades desta organização ficou patente com a quantidade exorbitante de rotinas que acabaram sendo desenvolvidas na última hora a fim de adaptar-se um sistema típico de empresas industriais às práticas organizacionais da Cooperativa. A maioria das empresas industriais e comerciais, que utilizam este sistema, desenvolvem geralmente entre 10% e 15% de novas rotinas com esta linguagem. Este é o limite normal para a criação de novos códigos e procedimentos necessários no processo de customização do sistema e adaptação às necessidades do cliente específico. Todavia, no caso da Cooperativa, chegou-se ao extremo de se ter 60% das rotinas reescritas nesta linguagem, ou seja, para que o sistema padrão funcionasse, os técnicos tiveram que recriar seis vezes mais códigos do que o que seria normal, quase refazendo toda a programação. O uso abusivo desta linguagem, juntamente com o despreparo de muitos programadores da empresa de consultoria, fez o processo de implantação atrasar, adicionando custos exorbitantes ao mesmo, uma vez que as horas de programação extra necessárias à customização do sistema eram responsáveis por um aumento significativo dos custos de produção.

Ao final de 1998, na véspera de novas eleições, o diretor presidente da Cooperativa impôs a todo custo aos consultores que o sistema *“teria que estar rodando”* de qualquer forma em Janeiro/99. Mesmo que o sistema não funcionasse a contento, o diretor-presidente queria proceder à sua inauguração e associar o seu nome ao sistema na tentativa de ser reeleito. Caso depois o ERP não funcionasse, a eleição já estaria ganha. Desta forma, tendo em vista os objetivos primordialmente políticos dos dirigentes, o sistema acabou sendo implantado apenas parcialmente e apenas o módulo financeiro funcionou adequadamente. Apesar do esforço do diretor-presidente em ser reeleito, os cooperados não o reelegeram.

Em Março/99 uma nova diretoria foi empossada e esta imediatamente reavaliou o projeto de implantação do ERP. Inicialmente tentou negociar com a empresa de consultoria uma solução aceitável para os problemas. A empresa de consultoria se propôs a terminar o sistema, mas com um custo adicional de mais R\$500.000, ou seja o projeto inicial orçado em R\$ 800.000 acabaria custando R\$ 2.700.000. Foi então contratada uma empresa de auditoria, que constatou imediatamente o excesso de rotinas na linguagem e os altos custos que este fato iria criar na manutenção do sistema. De fato, empresa de consultoria propôs terminar a implantação do ERP, porém a um custo adicional de R\$ 1.000.000. Diante deste quadro a nova direção resolveu abortar a implantação do ERP, pois o projeto todo, que já havia consumido até aquela data mais de R\$ 5 milhões, chegaria ao preço final de 15 milhões de reais. A nova diretoria da Cooperativa ingressou com uma ação judicial para anulação de algumas cláusulas contratuais consideradas leoninas, pedindo ressarcimento pelos prejuízos. Esta situação arrasta-se até hoje, sem solução.

5. Análise do Caso

Os atores sociais entrevistados (funcionários, cooperados, diretores) mostraram que não tinham, na época da reeleição, conhecimento concreto dos dados numéricos envolvidos na implementação do ERP, uma vez que estes dados eram mantidos sob estrita confidencialidade

pelo presidente. O que levou então os cooperados a reagirem tão firmemente e não reeleger o presidente, a despeito de toda a política e publicidade em torno da implantação dos sistemas e do fato de que a maioria deles desconhecia o custo real do projeto e os problemas na implementação? As entrevistas revelam que trata-se de um problema de cultura organizacional e de ética. Acostumados a uma ética de participação, negociação e democracia, valores que compunham o núcleo constitutivo da identidade organizacional e que forneciam o imaginário social, dando sentido à ação coletiva, os cooperados, ao tomarem conhecimento que o contrato tinha sido fechado sem licitação, independentemente de saberem detalhes sobre valores ou prejuízos, reagiram contra o que lhes pareceu ser uma ruptura com procedimentos organizacionais já consolidados no sistema. Além disso, a implantação do sistema ERP era feita de modo autoritário, sem consulta aos funcionários e cooperados. Eles consideravam que os consultores “*da cidade*” demonstravam desconhecimento sobre a sua realidade. Tratava-se da importação pura e simples de um modelo adequado às empresas privadas para uma Cooperativa, acostumada a outros procedimentos. Na realidade, o presidente rompeu com as práticas sociais e o modo de regulação do sistema já aceito e consolidado e tentou implantar práticas gerenciais próprias do modelo Instrumental de recursos humanos, obrigando os indivíduos a trabalharem de acordo com critérios técnicos que lhes eram impostos “top-down” sem negociação ou estudo de suas necessidades funcionais concretas. Tratava-se de uma redução da autonomia dos atores organizacionais, que resistiram a perder espaço no sistema bem como lutaram para preservar valores e procedimentos que consideravam democráticos e que eram parte constitutiva de sua cultura, baseada em padrões tradicionais. Como o falecido presidente, considerado “*guardião*” dos valores dos cooperados, estes agiram no sentido de preservar a sua organização e os seus valores.

Como pudemos observar acima, a mudança “fáustica” a ser produzida pelo ERP (ruptura com o passado em nome da modernização e do progresso), tinha sido “vendida” para os cooperados como um procedimento necessário para adequar a organização aos novos tempos e aos novos mercados. Os cooperados, no entanto, sentiram-se ameaçados em seus valores e modo de trabalho. Reagiram então para preservar os seus padrões culturais e valores, não reelegendo o presidente.

8. Conclusão

Shoshana Zuboff descreve o fato de que, por sua própria natureza, a tecnologia da informação é caracterizada por uma dualidade fundamental. Em primeiro lugar, a tecnologia pode ser utilizada para **automatizar operações**. O objetivo é substituir o esforço e a qualificação humanos por uma tecnologia que permita que os mesmos processos sejam executados a um custo menor, com mais controle e continuidade. A robotização de fábricas, substituindo a mão de obra humana com mais eficiência é um exemplo desta função da tecnologia. (Zuboff, 1994)

A tecnologia tem uma outra função: **a informatização**. Neste caso, vai-se além da mera automação, gera-se e incorpora-se uma informação nova que aperfeiçoa o próprio sistema. Um sistema que compara informações de dois bancos de dados gerando uma nova informação para o funcionário de um dado setor; um sistema que divulga para diferentes setores de uma empresa as diferentes práticas organizacionais, comparando-as, estes sistemas geram informações novas, que permitem o questionamento dos métodos atuais e reconfiguração do trabalho.

A primeira função, automatização, está relacionada ao modelo industrial e permite a melhoria contínua dos processos e o atingimento de uma maior eficiência nos procedimentos já conhecidos

e esquematizados. Trata-se da aprendizagem de circuito simples. A segunda função da tecnologia, informatização, está vinculada ao modelo informacional. Permite a comparação de diferentes sistemas e a geração de informação nova, útil para o indivíduo que trabalha na interface com a máquina, que pode aumentar o conhecimento sobre a natureza do próprio trabalho, questionando seus métodos e reconfigurando-os se necessário. Este sistema permite a aprendizagem de circuito duplo. Como coloca Zuboff, estas duas funções da tecnologia podem levar a caminhos divergentes. Uma estratégia que enfatiza a automação concentra-se na máquina inteligente, em volta da qual os recursos humanos trabalham de forma automatizada, executando trabalhos rotineiros e mecânicos e limitando-se à aprendizagem de circuito simples.

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

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

Caso os membros da cooperativa tivessem visto no ERP – Enterprise Resource Planning uma ferramenta de informação destinada a promover o progresso da Cooperativa, mas de modo realmente útil, em consonância com as práticas sociais e valores predominantes na organização, talvez tivessem se apropriado desta tecnologia e a mesma tivesse sido implementada com sucesso. A tecnologia, porém, não era adequada à sua realidade social e necessidades concretas e foi implementada de uma forma que gerou a percepção de ameaça com a cultura e valores predominantes no sistema organizacional, representando ruptura. Neste sentido, os atores sociais resistiram à mudança e ignoraram o sistema, que foi implementado apenas para « constar », para « inglês ver » (Wood Jr & Caldas...), a fim de gerar a imagem de que a cooperativa era uma empresa « informacional », « adequada aos novos tempos », mas sem, realmente, incorporar os sistemas na organização.

Os resultados da implantação de sistemas de informação dependerão assim do sistema social da organização e da forma como os atores sociais se apropriarão da tecnologia, seja no sentido de um maior aprendizado ou da mera automatização de funções. A dualidade e a ambiguidade são elementos naturalmente presentes no processo cognitivo e de atribuição de sentido. É necessário compreender-se e mapear os sentidos atribuídos pelos atores sociais aos sistemas a fim de implantar-se os mesmos com sucesso, adequando-os às necessidades concretas dos atores sociais.

9. Bibliografia

- ARGYRES, C.& SCHÖN, D. (1978). Organizational Learning: A theory of Action Perspective Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- BEER, M., WALTON, R., SPECTOR, R. B., LAURANCE, P.R., MILIS, P.Q. (1985) Human Resource Management, Glencoe (Il.), Illinois Free Press,.
- BENNIS, W. (1966). Changing Organisations, New York: McGraw-Hill.
- BERGAMINI, C.W. (1993) “A Dificil Administração das Motivações”, RAE Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV, vol. 38, n.1, janeiro-março, pags.6-17
- BERGER,, P. (1989) Perspectivas Sociológicas, Vozes, Petrópolis.
- BRABET, J.,(1993) Repenser la Gestion des Ressources Humaines, Paris, Economica.
- CALDAS, M.P. & WOOD JR., T. (1999) “Modas e modismos em gestão: pesquisa exploratória sobre adoção e implementação de ERP”. Artigo apresentado na ENAMPAD 99. Anais da ENANPAD 99, Foz do Iguaçu.
- CASTELLS, M. (1999) A Sociedade em Rede, Atlas, São Paulo.
- CORRÊA, H.L. (1998) “ERPS: Porque as implantações são tão caras e raramente dão certo?” Trabalho apreentado no 1º SIMPOI. Anais Simpoi, 288-300. EAESP/FGV, São Paulo.
- HEZBERG, F. (1959) Managerial Choice: To Be Efficient and to Be Human, New York: Dow-Jones Irwin
- HEZBERG, F. (1966) Work and the Nature of Man, Cleveland, OH: The World Publishing Company
- MAYO, E. (1933). The Human Problems of an Industrial Civilization, New York: Mcmillian.
- MEYER, J. W. & ROWAN, B. 1991 Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremoy, 41-62. In W. Powell & P. DiMaggio (Eds) The new institutionalism in organizational analysis: 63-83, Chicago, il: The University of Chicago Press
- POWELL, W.& DIMAGGIO, P. (1991). The New Institutionalism in Organizational Analyses Chicago: Chicago University Press
- PROTIL, R. M: (1999) Avaliação da Implantação de um Sistema Computacional de Gestão Empresarial Integrada (ERP) em uma Cooperativa Agrícola. Anais do II Congresso da SBI-Agro – Agrosoft 99, Campinas SP,.
- SCHEIN, E. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. Sloan Management Review, winter, pp.344-359.
- SENGE, P. (1990) The Fifth Discipline, New York: Doubleday
- SIMON, H. (1949). Administrative Behavior, New York:
- STRAUSS, A. (1955). Mirrors and Masks: The Search For Identity Glencoe: Free Press.
- TAYLOR, F. (1911). Principles of Scientific Management, New York: Harper Row.
- TROOTINGS, P. GUSTAVSEN, B. & HETHY, L. (eds) (1989) New Forms of Work Organization in Europe, New Brunswick, NJ: Oxford Transation Publishers.

- VASCONCELOS, I. & VASCONCELOS, F.(2000) Identidade e Mudança: O Passado como Ativo Estratégico”, artigo apresentado no 1º ENEO- Encontro de Estudos Organizacionais, Anais I ENEO, Curitiba, 16 e 17 de junho 2000.
- WIAZOWSKI, B.A, SILVA, C.A.B. (1999) Coordenação de Cadeias Produtivas: Uma Aplicação de Sistemas Dinâmicos ao Agronegócio da Carne Bovina. Anais do II Congresso da SBI-Agro – Agrosoft 99, Campinas SP, 1999