
BUROCRACIA E PODER: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE CRÉDITO AO CONSUMIDOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

HÉLIO BATISTA

Mestrando pelo Programa de Administração da UNINOVE

ISABELLA FREITAS GOUVEIA DE VASCONCELOS

Doutora em Administração de Empresas -EAESP/FGV e professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração da UNINOVE

Resumo

Neste artigo aplicamos a Teoria de Michel Crozier, importante sociólogo francês, ao estudo do funcionamento de uma empresa de crédito ao consumidor do estado de São Paulo. Os pressupostos da análise crozieriana embasam-se no conceito de que as regras e estruturas organizacionais operam de modo indireto e não determinam o comportamento dos atores sociais, mas induzem jogos de poder e comportamentos. Os atores sociais podem colaborar ou não, buscando negociar melhores condições de inserção no sistema, para obter um maior controle de recursos, atendendo aos seus objetivos e interesses pessoais. No entanto, ao lutarem pela realização desses interesses, os atores devem jogar a partir das opções fornecidas pelo sistema e, dessa forma, estarão, mesmo dentro de um nível mínimo, cumprindo em parte os objetivos organizacionais. Mostramos como, nessa organização, os interesses de um grupo específico se sobrepõem aos da própria organização que, adotando um sistema ineficaz para garantir interesses de um grupo de atores sociais específicos e ganhos a curto prazo, não considerou o planejamento a médio e longo prazos e quase foi à falência.

Palavras-Chave: burocracia; organizações; poder.

Abstract

In this article we define social actors interests as a complex set of predisposition embracing goals, values, desires, expectations and other orientations and inclinations that lead a person to act in one direction rather than another. Organizations rules define areas of concern that social actors wish to reserve or enlarge, positions that they wish to protect or achieve. In our article we show that conflict of interest arises whenever interests collide. We show in our study that an organization is a political arena that define “areas” where social actors interests collide. Fortunate social actors are able to control fundamental resources for the organization they belong. They have some kind of knowledge or know-how the organizational group need for its survival. In this case, these social actors earn more power in the organization and they are able to negotiate advantages and benefits. Our study show how information systems can be used for a group of social actors to preserve their interests and to increase its power in the organization.

Key words: bureaucracy; organizations; power.

1. A Teoria da Burocracia e os pressupostos da Análise de Poder de Michel Crozier

No seu estudo sobre a burocracia francesa, Crozier mostra como as características das organizações que ele estuda (as regras impessoais, a centralização do poder de decisão, a estratificação dos indivíduos em grupos homogêneos e fechados etc.) induzem comportamentos nos grupos que reforçam ainda mais estas mesmas regras e estruturas, em um círculo vicioso. Tal fato ocorre independentemente da vontade dos grupos de mudar ou não o sistema. (CROZIER, 1964)

Crozier salienta ainda uma outra função da burocracia, especialmente marcante na França: evitar as relações pessoais e espontâneas, suscetíveis de produzir conflitos. A regra estrutura as relações entre os grupos, reforçando a impessoalidade na organização. Desta forma, mesmo se a regra provoca ‘disfunções’, a despersonalização e a estruturação das relações asseguram o funcionamento do sistema, evitando conflitos. Segundo o autor, independentemente dos problemas e disfunções do sistema, a burocracia seria um sistema que teria funcionalidade e lógica próprias; seria uma solução organizacional que tentaria evitar a arbitrariedade, o confronto entre os indivíduos e grupos e os abusos de poder. Crozier foca a organização como um sistema que estrutura jogos de poder entre os atores sociais, expressão utilizada dentro do paradigma *weberiano* para expressar a concepção do ser humano enquanto ser analítico, que age estrategicamente, de modo político, a partir da análise das opções em jogo, podendo sempre escolher mais de uma alternativa de ação, desde que esteja disposto a pagar o preço de suas escolhas dentro da estrutura do jogo social. Adota-se o pressuposto da racionalidade limitada de Simon (1947), bem como o conceito de que o homem não necessariamente precisa estar consciente de

suas estratégias de ação. Alguns elementos da análise crozieriana são os seguintes:

a) Ação coletiva

Para Crozier, a ação social em grupo não é um fenômeno natural. Trata-se de um construto social. A organização é uma estruturação da ação coletiva que visa a oferecer soluções específicas para a concretização de objetivos do grupo social. As regras burocráticas correspondem a soluções criadas por atores sociais relativamente autônomos, que buscam regular e instituir a cooperação a fim de atingir objetivos e metas comuns ao grupo social. As soluções organizacionais são contingentes (indeterminadas e arbitrárias), mudam com o tempo e são relativas a cada grupo organizacional. Generalizações e modelos são limitados. Deve-se sempre observar as regras, características culturais e os jogos de ator de cada sistema organizacional.

b) Efeitos inesperados (*effets pervers*)

Os efeitos inesperados correspondem à descrição das disfunções burocráticas feitas por outros autores como Merton (1950), Gouldner (1954) e Selznick (1955). Esses efeitos inesperados devem-se ao fato de que existem, nas organizações, indivíduos com interesses múltiplos e divergentes, várias racionalidades e ‘lógicas de ator’ igualmente válidas. No sistema organizacional, cotidianamente, os atores sociais tomam inúmeras decisões de acordo com seus interesses específicos. Cada decisão, em sua esfera, é perfeitamente racional, dentro do pressuposto da racionalidade limitada (o que não quer dizer necessariamente consciente). O conjunto de decisões, no entanto, produz incoerências e incertezas no sistema organizacional. São estes os efeitos inesperados que, segundo Hirschmann (1970),

são compensados pelo *slack organizacional* ou reserva de recursos de que a organização dispõe e pode utilizar para compensar as incoerências do sistema.

c) Problemas da ação coletiva

Como vimos, para Crozier as organizações são soluções institucionalizadas e construídas por um grupo com interesses comuns. Trata-se de soluções artificiais que geram problemas de coordenação (os efeitos inesperados ou disfunções). A obtenção da cooperação entre diferentes atores sociais é um dos problemas principais da organização. Para o autor, a integração dos indivíduos e grupos à organização se faz normalmente de três formas:

- *coerção* – quando os atores sociais se submetem às regras organizacionais por serem obrigados a tanto ou por se submeterem às pressões do sistema organizacional;
- *manipulação afetiva ou ideológica*;
- *negociação entre os grupos organizacionais*.

d) Conceito de organização

A organização é um sistema de jogos estruturados. As regras e estruturas organizacionais operam de modo indireto e não determinam o comportamento dos atores sociais; no entanto, induzem jogos de poder e comportamentos. Os atores sociais podem colaborar ou não, buscando negociar melhores condições de inserção no sistema e obter um maior controle de recursos, atendendo aos seus objetivos e interesses pessoais. Entretanto, ao lutarem pela realização desses interesses, os atores sociais devem jogar a partir das opções fornecidas pelo sistema e, dessa forma, estarão, mesmo dentro de um nível mínimo, cumprindo em parte os objetivos organizacionais.

e) As incertezas e o poder

O controle dos recursos organizacionais é distribuído de modo desigual. As organizações dependem de recursos materiais, tecnológicos e de certos tipos de competência técnica para o atingimento de suas metas formais. Alguns destes recursos são fundamentais para o funcionamento do sistema e os atores sociais que os controlam detêm maior poder – estes recursos constituem ‘zonas de incerteza pertinentes’. Os atores sociais que as controlam, ou seja, que possuem as competências fundamentais para o funcionamento e lucratividade da organização, podem decidir colaborar e, assim, disponibilizarem esses recursos, competências técnicas e conhecimento. Sempre existe, no entanto, a ameaça velada de estes profissionais não colaborarem e privarem o sistema de seus recursos fundamentais. Os atores sociais que os controlam, na organização, poderão impor-se aos outros, influenciando os rumos do sistema organizacional, ganhando mais poder.

No entanto, as situações são contingentes e mudam. As zonas de incerteza de hoje não são as mesmas de amanhã. Quando uma tecnologia é substituída e um novo sistema implementado, ou quando ocorre a mudança organizacional e um novo sistema de regras e normas é criado. Novas competências tornam-se essenciais para a organização, e o novo sistema de regras deve contemplar o novo sociograma (alianças políticas e coalisões locais), ou seja, conferir maior poder aos indivíduos que detêm os recursos essenciais para o funcionamento da organização. A mudança organizacional redistribui as zonas de incerteza pertinentes e o controle de recursos, provocando resistência dos que se vêem privados deles. A disputa por esses recursos na organização acaba por constituir um jogo de soma zero: como estes são limitados, quando alguns ganham, outros necessariamente perdem. A direção da organização deve gerir a mudança com

cuidado, negociando soluções com os atores organizacionais que continuam detendo poder no sistema. Estas soluções são sempre contingentes e específicas, porque os cenários e a distribuição de poder mudam. O impacto da resistência à mudança dos atores sociais será proporcional à sua importância para o funcionamento do sistema como um todo.

f) A mudança organizacional e a aprendizagem

A mudança, dentro da perspectiva crozeriana, não é a implantação de um modelo mais racional, uma vez que todas as racionalidades são igualmente válidas e correspondem a interesses de jogo concretos. Para o autor, a mudança é um processo de criação coletiva por meio do qual os membros de uma dada coletividade inventam e fixam novas maneiras de jogar o jogo social da cooperação e do conflito, negociando interesses e instaurando uma nova estrutura e uma nova ordem social. Não se trata de uma mudança técnica, mas da instauração de novos jogos políticos, novas formas de controle de recursos, hábitos e práticas sociais que favoreçam a implementação efetiva da nova tecnologia, ferramenta ou modelos de gestão. Trata-se da construção de um novo sistema organizacional.

A contradição fundamental é que o novo sistema só pode ser construído a partir do sistema anterior, com o qual, no entanto, deve romper ao menos parcialmente, para instaurar uma nova distribuição de recursos e poder. O sistema anterior fornece a maioria das competências disponíveis para a criação do novo. Deve-se, pois, coordenar a transição dos atores sociais para o novo sistema organizacional, negociando soluções com os diversos grupos de atores sociais, dependendo da importância dos recursos que eles detenham. O modelo ‘político’ de gestão de pessoas busca inspiração neste tipo de

análise. A implementação de uma nova tecnologia, por exemplo, implica mudança de hábitos, comportamentos e práticas sociais. Em uma organização onde os indivíduos se estruturam em grupos fechados e ‘feudos’ e não trocam informações, não havendo de fato integração horizontal, a implementação de um sistema integrado de gestão (*Enterprise Resource Planning – ERP*), por exemplo, pode ser vã, caso não se estruturarem novas regras organizacionais e sistemas de recompensa que façam ser ‘um bom negócio’ para os atores organizacionais mudarem o seu comportamento e suas estratégias anteriores. A nova tecnologia pode ser implantada, viabilizando uma comunicação eficiente, porém os atores organizacionais podem resistir à sua implantação, não disponibilizando as informações necessárias ao sistema.

Na impossibilidade de controlar a todos o tempo todo, o sistema pode, ao menos em alguns setores, não ser efetivamente utilizado, existindo apenas para ‘constar’, ‘para inglês ver’, como descrevem Caldas e Wood Jr. (1999) em suas pesquisas. Os estudos do Neoinstitucionalismo aplicado às organizações relatam a função da ferramenta, modelo de gestão ou tecnologia que existe apenas para adequar a organização às pressões isomórficas de seu ambiente institucional, auxiliando a obter legitimidade externa. A inovação tecnológica e a implementação efetiva de sistemas de informação, gerando aprendizado de circuito duplo (questionamento do sistema anterior, seu redesenho e criação de um sistema novo), dependem da criação de um sistema de regras que favoreça a mudança comportamental dos atores sociais, a partir de seus interesses estratégicos. Só assim o sistema convencional anterior poderá ser questionado e um novo sistema proposto. Sem inovação organizacional não se efetiva a inovação tecnológica e a implementação de ferramentas administrativas e modelos de gestão novos. Conforme mostram

as pesquisas de Shoshana Zuboff (1984) sobre burocracias, no caso de o grupo organizacional resistir à inovação tecnológica, não ocorrerá o aprendizado em circuito duplo e a tecnologia cumprirá apenas sua função de ‘mecanização’ (automatizar procedimentos) e não sua função informacional (gerar informação nova).

2. Metodologia do estudo

Nesta pesquisa, fez-se um estudo etnográfico, pela observação participante numa organização. O estudo durou 3 meses e foram entrevistadas 20 pessoas por meio de entrevistas semidiretivas de, em média, uma hora e meia. Estas entrevistas não foram gravadas.

Analisaram-se também documentos da Polícia Militar para complementar as informações obtidas pela observação participante e entrevistas. Trata-se de uma pesquisa longitudinal, que procurou reconstituir a história da organização nos últimos 20 anos. O método utilizado na coleta de dados foi o da *Grounded Theory*, também conhecido como método da Análise Comparativa Contínua, desenvolvido pelo sociólogo norte-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, em que anota as informações pertinentes, classificadas em categorias, comparando constantemente os fatos observados. De forma progressiva, ele 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, algumas premissas e idéias, mas não com hipóteses fechadas. A construção da teoria se faz progressivamente, à medida que o pesquisador observa novos fatos e desenvolve o seu diário de pesquisa. (STRAUSS, 1955; STRAUSS, 1991)

O método da Análise Comparativa Contínua se aplica a diversos tipos de análises qualitativas – observações participantes, entrevistas, análise de documentos e outros. Na análise, são levados em consideração todos os elementos que possam contribuir para a compreensão do universo simbólico da organização e das interações entre os atores sociais. Strauss (1955, p.134) descreve quatro etapas para este método: comparar os fatos relativos a cada categoria, integrar as categorias e suas propriedades, delimitar a teoria e escrevê-la.

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 a elas;
- os valores e a ética que orientam a ação concreta dos diversos grupos, muitas vezes opostos aos divulgados oficialmente;
- as comunicações oficiais e os símbolos associados a elas.

Linda Smircich (1983a, 1983b) trata deste tipo de pesquisa salientando que o conhecimento gerado por esta metodologia pode ser classificado como ‘conhecimento subjetivo’. Neste tipo de método, as relações sujeito/objeto são substituídas por relações

sujeito/sujeito, em que o pesquisador focaliza sua atenção nos significados partilhados intersubjetivamente, sob o pressuposto de que o conhecimento não é independente do pesquisador. Este último apreende as significações das ações do grupo por meio de sua interação com os membros da organização. Desta forma, ele tem uma visão global dos significados e imagens partilhados pelos membros do grupo organizacional.

É importante ressaltar que um estudo de caso traz informações válidas, permitindo aprofundar certos aspectos de uma teoria ou refutá-la, mas, por não obedecer a técnicas estatísticas, não se pode fazer afirmações genéricas. (SMIRCICH,1983a; 1983b)

A metodologia da Análise Comparativa Contínua se insere nos pressupostos do paradigma interpretativo definido por Burrell & Morgan (1994), dentro da tradição sociológica *weberiana*. Este método é compatível com correntes teóricas como o Interacionismo Simbólico e estudos culturais e etnográficos, que seguem uma tradição fenomenológica de pesquisa.

3. Apresentação da empresa estudada

A empresa estudada 'Alpha' era uma empresa de prestação de serviços de crédito para lojas de departamento, líder de mercado. Esta empresa detinha, até o fim dos anos 80, aproximadamente 80% do mercado paulista, com um quadro de colaboradores em torno de 1500 empregados; para a demanda extra (fim de ano e outros períodos) eram contratados empregados temporários. Em 1994, praticamente foi à falência, demitindo 60% do seu quadro de colaboradores, que já estava reduzido a aproximadamente 1200 funcionários. Atualmente a empresa deixou de atuar no mercado, pois foi absorvida pelo Banco controlado pelos mesmos acionistas, e transformada em seu departamento de crédito pessoal.

Realizamos uma pesquisa longitudinal, na qual estudamos a história da empresa desde o início dos anos 80 até 1994. Narraremos agora como era o seu funcionamento nos anos 80, quando detinha 80% do mercado de crédito paulista.

3.1. O funcionamento da empresa nos anos 80

A prestação de serviços de crédito para as lojas de departamentos obedece ao que foi estabelecido em contrato entre a prestadora de serviços de crédito, em nosso caso a empresa Alpha, e as lojas interessadas nesse tipo de serviço. Neste contrato estava estipulada uma taxa de serviços, normalmente de 8% a 10%, calculada com base no valor do crédito concedido ao consumidor e cobrada sobre o total mensal das compras a crédito, ou seja, a prestadora de serviços de crédito Alpha recebia esta porcentagem do valor do contrato de crédito, para intermediá-lo ao consumidor final. Havia ainda uma cláusula contratual que determinava o valor mínimo mensal dos contratos de crédito ao consumidor; caso o valor mensal das vendas a crédito não atingisse este mínimo, (sobre o qual eram cobradas as taxas), a loja de departamento em questão pagava a diferença.

Em cada local de venda das lojas conveniadas, a empresa Alpha montava um ponto de atendimento aos clientes para fornecer o crédito. A loja de departamentos fornecia a infra-estrutura, e a empresa Alpha, os funcionários. Estes trabalhavam de modo estritamente metódico, seguindo as normas e regras do manual para a concessão de crédito. Para tanto, na avaliação do crédito solicitado, obedeciam um *check list*; se não fossem cumpridos todos os itens, o crédito não seria liberado. A organização era, assim, extremamente burocratizada.

Para calcular o valor mensal das prestações, utilizava-se uma tabela de valores

fornecida pela diretoria financeira da empresa. Os funcionários que recepcionavam os clientes da loja de departamentos, apesar de serem chamados de 'analistas de crédito', tinham a única função de conferir o *check list* de documentos e consultar a tabela em questão. Após todos estes procedimentos, com a liberação do crédito, o consumidor, de posse de uma cópia do contrato de financiamento e uma autorização de entrega, retirava a mercadoria, deixando com a loja a cópia dessa autorização. Este último documento era utilizado pela loja de departamentos para receber da empresa Alpha o valor da compra feita pelo cliente consumidor. Do valor que a empresa repassava para a loja de departamentos, era descontada a taxa estipulada no contrato de prestação de serviços de crédito.

O contrato de financiamento, por sua vez, era encaminhado ao departamento de contratos da empresa Alpha, sendo digitado em seu sistema de informações para emissão do carnê de pagamentos. A loja de departamento poderia demorar até 40 dias para receber por suas vendas.

Até aqui compreendemos os passos básicos do funcionamento burocrático da organização. Mostraremos agora como as regras burocráticas eram seguidas estritamente quando beneficiavam a empresa Alpha, mas se aplicavam instruções mais flexíveis quando seguir estritamente as regras a prejudicava.

3.2. A retenção de informações e a falta de transparência dos sistemas como estratégia calculada a fim de obter-se lucro

Depois do cadastramento dos contratos de financiamento no sistema da empresa Alpha, estes eram processados e disponibilizados para o departamento de faturamento, por meio de listagens de computador e consultas a terminais informatizados. Além disso, emitiam-se os carnês para encaminhamento aos clientes, por correio.

Com o documento de autorização de entrega de mercadoria, os lojistas preparavam o borderô de cobrança relativo ao período de vendas e o enviavam ao departamento de faturamento da empresa Alpha. Os períodos de vendas estavam determinados no contrato de prestação de serviços firmado entre a prestadora e a loja de departamentos e eram assim definidos: vendas a crédito efetuadas entre o dia 1º(primeiro) e 7(sete) seriam pagas no dia 7(sete) do mês seguinte; as vendas efetuadas entre o dia 8(oito) e 14(quatorze) seriam pagas no dia 14(quatorze) do mês seguinte; aquelas feitas entre os dias 15(quinze); e 21(vinte e um) seriam pagas no dia 21(vinte e um) do mês seguinte; aquelas efetuadas entre o dia 22(vinte e dois) e o último dia do mês seriam pagas no último dia do mês seguinte.

Os funcionários do departamento de faturamento eram instruídos para conferir o borderô de cobrança recebido do lojista com aquele registrado no sistema da empresa. Somente após essa conferência, efetuadas as correções necessárias e apurado o valor, emitia-se o cheque em favor do lojista.

No borderô estava estipulado o número do contrato, a data e o valor da venda, o valor total dos contratos e o período ao qual as vendas se referiam. Quando existia diferença entre o que foi apurado pelo computador e o borderô de cobrança, verificava-se a origem do erro. No entanto, se o erro beneficiasse a empresa Alpha, o lojista não era contatado nem o erro corrigido. Esperava-se que o lojista percebesse que estava recebendo menos do que lhe era devido e contatasse a empresa Alpha, pedindo a correção do erro. Caso ele não o percebesse, a situação permanecia inalterada. Quando o borderô de cobrança do lojista apresentava um valor superior ao registrado nos computadores da empresa Alpha, o gerente financeiro contatava o lojista e corrigia o erro para evitar que a empresa viesse a pagar um valor maior do que o devido.

Este é um exemplo de que os funcionários da empresa Alpha eram instruídos para seguir estritamente o Manual quando isso a beneficiasse e a desobedecê-lo expressamente, buscando outras soluções, se não ocorressem os benefícios. Mantinham-se conscientemente as disfunções burocráticas quando estas fossem funcionais para a empresa. Em termos de ética pode-se falar em desonestidade, mas além da ética, é interessante observar como as regras estruturam espaços de interação que podem ser utilizados na concretização de interesses estratégicos de um grupo em relação a outro. Veremos outros exemplos deste tipo de conduta na organização.

Os consumidores, de posse de seu carnê, deveriam efetuar o pagamento em lojas autorizadas. Como a empresa tinha um grande número de clientes, em alguns casos, por descuido, o caixa errava e recebia a menor o valor devido. Quando isso ocorria, o sistema de informação não dava 'baixa', na prestação, pois faltava ainda pagar uma parte. A prestação correspondente permanecia no sistema como sendo 'devida'; os juros moratórios continuavam a correr. Mesmo depois de ser constatado o erro do caixa, o consumidor não era prevenido disto. Quando o consumidor pagava 'a mais', a prestação era baixada normalmente, mas a diferença não era descontada na prestação seguinte. O consumidor só era avisado da pendência quando sua dívida fosse encaminhada para cobrança judicial (agora com juros moratórios).

Todos os problemas sempre eram atribuídos aos 'erros do sistema', que, no entanto, só eram mantidos quando isso beneficiava a empresa Alpha.

Um dos aspectos mais interessantes deste estudo vem a seguir. A gerência de desenvolvimento e manutenção de sistemas não era autorizada a estudar os processos da empresa nem a pensar em propostas para melhoria dos sistemas, a fim de corrigir estas

falhas. Não estavam os técnicos e programadores autorizados a fazer diagnósticos destas falhas a fim de supri-las e eliminar estes erros, uma vez que a empresa ganhava com a manutenção de sistemas ineficientes. Certas ineficiências eram corrigidas 'à mão' e alguns erros e 'equivocos' do sistema mantidos quando tais fatos interessavam à empresa Alpha.

4. Análise crozeriana: as 'Zonas de Incerteza Pertinentes' e a falta de transparência de informações como fonte de poder

No caso da empresa estudada, o departamento financeiro era o único que possuía informações geradas pelo sistema de cobrança. Não havia transparência organizacional ou terminais em que os lojistas pudessem consultar informações do sistema de Alpha. O acesso era restrito aos responsáveis pela cobrança. Os lojistas tinham de confiar na exatidão da quantia que recebiam ou 'amargar' um custo de transação ainda maior, empregando pessoas para conferir os vários documentos relativos às vendas realizadas. Sempre existia uma margem estatística para erros, e para que as lojas, sem perceber, 'pagassem a mais'. Na verdade, este era um custo embutido que os lojistas não percebiam, para manutenção desta empresa de crédito terceirizada; evitá-lo geraria mais custos. Os lojistas deveriam solicitar a seus empregados que conferissem venda por venda, em centenas ou dezenas de milhares de operações, o que acabaria gerando mais custos.

Percebendo esta situação, a empresa Alpha, por intermédios de seu departamento de cobrança, tinha um poder derivado do conhecimento. A empresa, ao controlar seus sistemas, sabia das falhas e erros cometidos e tinha um *staff* treinado para esta função, que constituía seu trabalho principal. Este conhecimento, a detenção da informação e a não transparência organizacional, o não acesso

às informações do sistema – como se dá, por exemplo, aos correntistas de um banco, por meio da internet – era a zona de incerteza pertinente que o departamento de cobrança da empresa Alpha detinha, explorando estas informações e os erros para sua maior lucratividade.

Uma segunda análise refere-se à política interna da própria organização Alpha. O gerente financeiro não deixava o departamento de informática da própria empresa realizar diagnósticos, estudar seus processos e melhorar os sistemas, pois estas ‘falhas’ geravam lucros e melhoravam o resultado do departamento de cobrança e de seu gerente, que aparentava ser mais eficiente do que realmente era. A ineficiência calculada lhe permitia ganhar mais dinheiro e dava a impressão de que ele havia ‘cobrado melhor’, ou realizado mais vendas. Tais sistemas ineficientes eram deliberadamente mantidos pelo departamento de cobrança, mas esta política não era conhecida pelos outros setores da organização. Encontramos aqui a explicitação do conceito *crozeriano* de interesse estratégico e ação estratégica: quando a tecnologia, as regras, o conhecimento e outros recursos são utilizados expressamente para beneficiar uma coalisão ou um grupo, sem o conhecimento dos outros. As regras burocráticas também possuem esta função.

A médio prazo, porém, esta política de ‘ineficiência calculada’ deu errado. Quando tinha um quase-monopólio, durante os anos de ditadura militar da política de Delfim Netto, o sistema desta empresa funcionou. Com o Plano Real, a concorrência neste mercado aumentou e o ambiente passou de estável a turbulento, segundo classificação típica dos estudos sociotécnicos. Em razão disso, esta estrutura ineficiente não se manteve e a empresa praticamente foi à falência.

O interessante desta pesquisa é estudar as regras enquanto mecanismos que estruturam espaços de interação e poder entre os atores

sociais, e verificar como o conhecimento e os sistemas de informação, além da própria estrutura burocrática, possibilitam a criação de zonas de incerteza pertinente, gerando espaços de negociação nas estruturas organizacionais.

Referências bibliográficas

- CALDAS, M.P.; WOOD JR., T. 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, 1999.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. *L'Acteur et le Systeme*, Paris: Seuil, 1977.
- CROZIER, M. *Le Phénomène Bureaucratique*, Paris: Seuil, 1964.
- CROZIER, M. *On ne change pas la Société par Décret*. Paris: Grasset, 1979.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The Iron-Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organization Fields. *American Sociological Review*, XXXVIII, 147-160, 1983.
- GOULDNER, A. *Patterns of an industrial bureaucracy*. Glencoe: Free Press, 1954.
- MERTON, R. The role-set: problems in sociological theory. *British Journal of Sociology*, 1950.
- SELZNICK, P. *TVA and the grass roots*. Beverly: University of California, 1955.
- SIMON, H. *Administrative Behavior*. New York: Doubleday, 1947.
- SIMON, H. From Substantive to Procedural Rationality. In: *Method and Appraisal in Economics*. v. I. Cambridge: Cambridge University, 1957.
- SMIRCICH, L. Organizations as shared meanings. In: *Organizational Symbolism*. v. I. Greenwich, Jan. 1983a.
- _____. Studying organizations as cultures. In: *Beyond method: Strategies for Social Reserch*. v. I. Beverly Hills, 1983b.

STRAUSS, A. *Mirrors and masks: the search for identity*. Glencoe: Free Press. 1955.

_____. Une perspective en termes de monde social. In: I. Baszanger (ed.) *La trame de la négociation – sociologie qualitative et interaccionisme*. Paris: L'Harmattan. 1991.

ZUBOFF, S. *In the age of the smart machine*. Nova York: Basic Books, 1984.