
Padronização tecnológica, flexibilidade e alinhamento entre áreas de negócios e áreas de tecnologia – práticas de gestão de gerentes de relacionamento de Tecnologia da Informação

Technological standardization, flexibility and alignment between business and IT areas - Management practices of Information Technology relationship managers

MILTON ADRIÃO*

SANDRO APARECIDO GONÇALVES**

RESUMO

Este trabalho relata a investigação das práticas de gestão de gerentes de relacionamento de uma empresa do setor financeiro em face do estabelecimento de padrões para Tecnologias de Informação (TI). Elementos de ligação entre as áreas de negócios e a de TI, esses profissionais devem lidar com pressões por padronização de *hardware*, *software* e aplicativos e pressões por flexibilização exercidas pelas áreas de negócios. Essas pressões antagônicas exigem desses atores contínua atenção ao cenário e às ações dos demais atores, bem como estabelecimento de postura contingencial. Adotou-se uma abordagem estruturacionista. A pesquisa qualitativa, de corte seccional com perspectiva longitudinal, baseou-se em análise documental e em entrevistas em profundidade. A busca por identificar as práticas levou à percepção de que um elemento fundamental para a ação dos gerentes de relacionamento é sua identidade social, corroborando a proposição de Cohen (1999) de que é preciso adotar perspectiva de posição prática, na qual as práticas habilitam identidades,

* Mestre em Administração pela Universidade Positivo.

** Doutor em Administração pela EAESP-FGV, Prof. do PMDA-UFPR e IBESP.

prerrogativas e obrigações que ligam estrutura e agência. Diferentes atores podem interpretar diversamente o contexto, daí decorrendo distintas respostas e ações. Atores podem utilizar um repertório de respostas, assim como é possível que adotem diferentes conclusões.

Palavras-chave: Práticas. Gerentes. Tecnologia da informação.

ABSTRACT

This paper reports an investigation on the management practices of the relationship managers of a finance company given the establishment of technology standards for Information Technology (IT). Liaisons between business areas and the IT area, these professionals should deal with standardization pressures and with easing pressures exerted by business areas. These conflicting pressures require of these actors continued attention to the scenery and to the actions of other actors, and the establishment of contingent answers. It was adopted a structurationist approach. This cross sectional qualitative research, with a longitudinal perspective, is based on document analysis and in depth interviews. The attempt to identify the practices led to realize that a key element in the action of relationship managers is their social identity, supporting the proposition given by Cohen (1999) that it is necessary to adopt a perspective of practical position in which the practices enable identities, privileges and responsibilities linking structure and agency. Different actors may interpret differently the context, resulting in different responses and actions. Actors may use a repertoire of responses and one actor can adopt different answers.

Keywords: Practices. Managers. Informational technology.

1. INTRODUÇÃO

Como meio para melhorar sua eficiência em escala global a organização objeto deste estudo adotou a estratégia de padronização de elementos de tecnologia de informação, sejam eles de infraestrutura, como *hardware* e *software* básico, sejam sistemas aplicativos, estabelecendo ainda processos de gestão para garantir que as iniciativas de padronização, substituindo elementos em uso pelos indicados pelos estabelecidos como padrão estejam sendo realizados conforme os prazos determinados pelo escritório central, em relação aos quais

existe alguma flexibilidade local. A efetiva mudança, sempre a cargo da área de Tecnologia da Informação (TI), depende de aprovação e apoio das áreas de negócios que usam esses elementos para suas atividades cotidianas, na linha de frente de negócios ou em operações de retaguarda. As áreas de negócios nem sempre concordam com tais imposições, resistindo a essas iniciativas na medida em que percebem que isto demandará alocação de recursos humanos e financeiros que, lhes parece, seriam melhor alocados em atividades que acrescentassem capacidades competitivas.

As dificuldades que emergem com o estabelecimento da política de padronização e com as quais devem lidar os gerentes de relacionamento – cuja missão é garantir o alinhamento entre as ações das áreas de negócios e de Tecnologia da Informação –, revelam duas lógicas antagônicas que procuram moldar o relacionamento. De um lado, que podemos chamar de ‘tecnocêntrico’, fortemente calcado em mecanismos técnicos gerenciados pela área de Tecnologia da Informação, que passa a orientar a ação das áreas de negócios via estabelecimento de obrigações de ordem técnica (à época a lista dos princípios estratégicos da corporação afirmava textualmente que a tecnologia era a ‘base’ dos negócios). De outro lado uma lógica que privilegia as necessidades das áreas de negócios e afirma a sua primazia sobre a de tecnologia, muitas vezes representada como *commodity*.

É em função da necessidade de acomodar as pressões que tais lógicas impõem que as respostas dos gerentes de relacionamento sejam construídas e revisadas. Esse conflito não é novo – o próprio estabelecimento do papel de gerente de relacionamento foi uma tentativa de superar algumas dificuldades existentes –, mas a definição de padrões tecnológicos como estratégia corporativa global exacerba o antagonismo ao dotar a esfera técnica de um status que antes não tinha e que se torna, além disso, um novo elemento que ilumina as relações nem sempre fáceis entre as perspectivas global e local de uma corporação com negócios em dezenas de países.

No trabalho aqui relatado buscou-se identificar, sob perspectiva institucional e à luz da teoria da estruturação, as práticas de gestão de gerentes de relacionamentos que fazem a ligação entre as áreas de tecnologia de informação e a de negócios em face das pressões dessas áreas. Os gerentes de relacionamento são também gerentes

seniores de desenvolvimento de sistemas dentro da estrutura de TI, atendendo nesse papel as mesmas áreas que assistem como gerentes de relacionamento. O objetivo, colocado de forma mais ampla, foi analisar como se dá a estruturação dessas práticas recíprocas entre agentes sujeitos a regras, recursos, restrições e oportunidades. Não se analisou a validade, eficácia ou a eficiência das práticas de gestão. Tampouco houve preocupação com as questões técnicas, financeiras, logísticas e outras que são partes do contexto estudado, tomadas em si. Buscou-se, sim, compreender como práticas de gestão emergem e se estabelecem como resultado de definições sociais construídas e compartilhadas por meio das práticas cotidianas, da negociação de significados e da atribuição de sentidos às atividades de atores inseridos num dado contexto, a partir de rotinas, processos, expedientes e racionalidades na relação diária entre os agentes imersos num contexto social específico – agentes entendidos como informados, mas não perfeitamente racionais.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICO-EMPÍRICOS

Segundo Outhwaite e Bottomore (1996), referências à estruturação surjam em trabalhos de George Gurvitch já em 1927, no âmbito das ciências sociais. Hoje termo está bastante ligado à teoria e ontologia da vida social proposta por Anthony Giddens e que postula “que todos os elementos da vida social estão constituídos no hábil desempenho de práticas sociais”. (OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1996, p. 274). Guardando semelhanças com os trabalhos de Bordieu (1999), Bhaskar (1979) e outros que surgiram mais ou menos ao mesmo tempo, essa teoria procura integrar tais elementos numa perspectiva relacional (JACKSON, 2009), estabelecendo que sociedade e indivíduos constituem-se mutuamente (URRY, 1982), não considerando primazias de atores sobre instituições ou seu contrário.

A ontologia estruturacionista “não postula inevitabilidades, necessidades ou mecanismos de mudança trans-históricos”. (OUTHWAITE; BOTTOMORE, 1996, p. 274), sendo as capacidades ímpares dos agentes que permitem a esses instituir, manter e alterar a vida social. A teoria da estruturação estabelece não uma ontologia de traços sociais fixos, mas, antes, uma “ontologia de potenciais” que podem se realizar em toda uma variedade de modos. Conforme

observado por Bryant e Jary (1996), Giddens adota posição pós-empirista e antipositivista, nega a existência de leis universais da atividade humana e salienta a centralidade do esforço interpretativo, descrevendo a ciência social como irremediavelmente hermenêutica. Não deixa de ser curioso observar, como faz Pires (1988), que Giddens, ao enfatizar o caráter sempre contingente dos processos de reprodução social, tenha adotado um centrando-se nas questões ontológicas e, portanto, invariantes no tempo e no espaço.

Na concepção estruturacionista agência e estrutura não devem ser vistos como elementos independentes e conflitantes, mas como uma dualidade que interage. É na interação de agentes humanos que se criam as condições para a modificação de estruturas sociais, que, sendo estáveis, não são estáticas. Analisar a estruturação de sistemas sociais é estudar como as atividades de agentes localizados no espaço-tempo apoiam-se em regras e recursos, produzindo e reproduzindo os sistemas sociais. (GIDDENS, 2009). Espaço e tempo são elementos importantes na proposta de Antony Giddens, sendo a questão da ordem entendida como “um problema de distanciamento tempo-espaço, as condições nas quais o tempo e o espaço são organizados de forma a vincular presença e ausência”. (GIDDENS, 1991, p. 18).

As organizações existem no tempo e no espaço, organizando e estendendo o tempo social e o espaço geográfico, conforme o grau de institucionalização de suas práticas. As regras de significação e legitimação e os recursos de dominação das organizações constituem a estrutura, definida como um conjunto de regras e recursos recursivamente organizados; ou conjunto de relações de transformação, organizados como propriedades de sistemas sociais. (GIDDENS, 2009). Por sistema devem-se entender as relações reproduzidas entre atores ou coletividades, organizadas como práticas sociais regulares. Por estruturação entendem-se as condições que governam a continuidade ou transmutação de estrutura e, portanto, a reprodução de sistemas sociais. A estrutura é uma ordem virtual, estando fora do tempo e do espaço, exceto em suas exemplificações e coordenação como traços mnemônicos, sendo marcada pela “ausência do sujeito”. “Estrutura, sistema e estruturação, uma vez apropriadamente conceptualizados, constituem termos absolutamente necessários para a

teoria social” (GIDDENS, 2000, p. 27) e são a base para a construção do conceito de dualidade da estrutura. A capacidade de agência, entendida como “um fluxo contínuo de conduta” (GIDDENS, 2000, p. 14), envolve “a ‘intervenção’ num mundo-objeto potencialmente maleável”. (GIDDENS, 2000, p. 15). Nesse sentido, ação e estrutura, que “surgem normalmente como antônimos, tanto na literatura sociológica como na filosófica”, em Giddens pressupõe-se mutuamente, num relacionamento dialético, no qual “a estrutura não deve ser concebida como uma barreira à ação, mas sim encontrando-se envolvida em sua produção”. (GIDDENS, 2000, p. 44).

Conceito fundamental dentro da teoria da estrutura – e talvez o mais conhecido e influente enunciado de Giddens –, a dualidade da estrutura afirma que agentes são possuidores de regras e recursos que, durante e por meio de suas atividades, reproduzem, criando e recriando as condições para tornarem possíveis essas mesmas atividades. (GIDDENS, 2009). É por meio da significação, da legitimação e da dominação, dimensões nas quais se desenvolvem os processos sociais de construção das práticas, que se deve buscar compreender o processo de estruturação dessas práticas de gestão. O ponto de partida de toda análise é o reconhecimento de que ação e interação são sempre situadas em tempo e espaço específicos. Nesse espaço-tempo, a estrutura social é mantida por indivíduos que habilitam ações regulares cujo significado é compartilhado; e a estrutura social, igualmente modificada à medida que ações regulares e significados são reconstruídos ou ressignificados. A estrutura se revela quando se observa a reprodução de ações ao longo do tempo e em diferentes espaços, que remetem a práticas institucionalizadas. Assim, é preciso considerar que agindo num contexto específico as ações dos agentes revelam sua ligação com contextos mais amplos, colaborando para a reprodução e/ou para a mudança desses contextos.

Para Cassel (1993), o termo estrutura como empregado por Giddens tem significado distinto do convencional, que possui inclinação objetivista e é frequentemente explicado com metáforas geológicas ou arquiteturas. Giddens internaliza as estruturas que existem apenas na forma de traços de memória, entendida como a constituição temporal da consciência pela qual experiências passadas são recapituladas e habilitam a continuidade das ações. Tais

ações, em particular os atos regularizados, os fluxos contínuos de conduta, estando situadas num espaço-tempo específico, não podem ser compreendidas fora dos modos de atividade historicamente situados. (GIDDENS, 2009). Seguindo Saussure (2006), Giddens estabelece eixos sintagmático e paradigmático da estrutura; o primeiro representando a reprodução das relações sociais situadas no tempo e no espaço e o segundo, a ordem virtual dos modos de estruturação recursivamente implicados na reprodução das práticas sociais, ambos mutuamente dependentes. A estrutura não é mera instância reificada e externa aos agentes sociais e nem algo inexistente ou ineficaz diante da primazia da subjetividade desse mesmo agente, tratando-se de algo que não existe fora dos homens, mas que se manifesta nas relações entre eles.

Na definição de estrutura encontram-se referências a regras e recursos, cujos significados devem ser esclarecidos. Regras permitem que indivíduos sejam capazes de agir, mesmo que não tenham domínio efetivo do significado, como acontece em fórmulas matemáticas que podem ser resolvidas ou cujos resultados podem ser observados sem que os conceitos ou fenômenos subjacentes sejam entendidos. Já os recursos são de dois tipos: alocativos e autoritários, sendo que os alocativos são “recursos materiais envolvidos na geração de poder, incluindo o ambiente natural e os artefatos físicos; eles derivam do domínio humano sobre a natureza”. (GIDDENS, 2009, p. 443). Os autoritários são “recursos não-materiais envolvidos na geração de poder, derivando da capacidade de tirar proveito das atividades de seres humanos; eles resultam do domínio de alguns atores sobre outros”. (GIDDENS, 2009, p. 443). Para Outhwaite e Bottomore (1996, p. 275), a teoria da estruturação “postula uma dialética de controle em sistemas de todos os tipos”, considerando que grupos dominantes têm acesso a recursos superiores, mas que os grupos subordinados também contam com recursos que permitem resistir ou modificar o controle dominador.

As três dimensões da estrutura – significação, dominação e legitimação – interagem por meio de modalidades, respectivamente, esquema interpretativos, recursos e normas, vinculados, nessa ordem, com ações humanas de comunicação, poder e sanções, encontrando-se intimamente ligadas umas às outras e separadas

apenas por conveniência analítica. A primeira corresponde ao aspecto semântico; a terceira, aos normativos; e a segunda, aos meios (recursos), entendidos como todo tipo de vantagem ou de capacidade a que os atores podem recorrer para influenciar a natureza ou o resultado de um processo de interação (CHAZEL, 1996). O poder está associado à dominação, que se realiza num contexto de interação sobre recursos que ao mesmo tempo são extraídos de um modo de dominação e reconstituem esse modo.

Sobre a estrutura de significação agem os esquemas interpretativos dos atores sociais. É pelo compartilhamento de significados que se torna possível a interação comunicativa e se estabelecem as relações de poder, quando atores sociais mobilizam recursos para atingir resultados determinados. Essas relações de poder percebidas pelos atores sociais também colaboram para o estabelecimento de significados e acabam por estabelecer normas, comportamentos esperados, direitos e deveres, bem como sanções aos casos desviantes que agem sobre a estrutura de legitimação. As normas, associadas às ações rotineiramente realizadas pelos indivíduos, são os vetores da conformidade social, da homogeneização da interpretação e da ação.

Os recursos são modalidades que se referem aos meios que os atores utilizam como forma de alcançar objetivos e resultados que lhes interessam, podendo ser caracterizados como regras reificadas que habilitam que o poder, na dimensão interação, seja exercido. É por isso que Giddens (2009, p. 21) considera que regras “não podem ser conceitualmente separadas dos recursos”. Para Giddens (1989a, 1989b, 2009), o poder é a capacidade dos agentes por meio de sua ação de transformar a realidade na qual se inserem, ou seja, de suas habilidades para fazer diferença ou agir de uma maneira ou de outra. Ação e poder são indissociáveis, sendo o poder a capacidade transformativa do ator. A existência da agência individual é um axioma, “não uma inferência de qualquer pesquisa empírica” (BARNES, 2000, p. 27).

As normas referem-se aos conjuntos de regras, códigos e convenções que orientam a conduta humana, constituindo-se como ordem moral no domínio da interação. Regras tanto facilitam como restringem a ação social, não possuindo caráter determinista em relação a essa última. Elas são responsáveis pela articulação, bem

como pela sustentação de comportamentos legitimados institucionalmente, reforçando ordens normativas na vida social cotidiana.

A distinção entre esquemas interpretativos e normas é analítica e não substantiva, uma vez que as convenções pelas quais os sentidos são transmitidos durante as interações possuem aspectos normativos (GIDDENS, 2000). Para a teoria da estruturação, “as sanções normativas constituem um tipo genérico de recurso mobilizado nas relações de poder” (GIDDENS, 2000, p. 76), fazendo parte dos sistemas sociais e sendo mantidas e reproduzidas nas próprias interações sociais. Quando não são consideradas condutas estratégicas, uma ordem legítima normativamente ordenada tem dois aspectos – direitos e deveres. Mas quando se consideram tais condutas estratégicas, as normas podem ser entendidas como exigências “cuja satisfação se encontra dependente da mobilização bem-sucedida das obrigações através da mediação das respostas de outros atores”. (GIDDENS, 2000, p. 76). Em tais condutas, há que se levar em conta que existem “sombreamentos” entre a aceitação da obrigação normativa enquanto compromisso moral e a consideração das vantagens de se violar as normas, eventualmente “pagando o preço” das sanções, que podem ou não acontecer. Isso revela o caráter negociado das sanções, relacionando a produção de sentido e a de uma ordem normativa, uma vez que os atores em interação podem, dentro de certos limites, negociar o que é conformidade e transgressão e assim também as sanções aplicáveis.

A interdependência entre ação e estrutura implica que ao estudar um e outro deve ser entendida essa condição de mútua produção, “sem sucumbir à ideia de causalidade entre elas” (MACHADO-DASILVA; FONSECA; CRUBELATE, 2005, p. 25). Isso implica ainda na visão do ser humano como um ser em constante estado de vigilância reflexiva da sua situação e no potencial onipresente – mesmo que não percebido conscientemente – para a mudança. Giddens (2009, p. 440) estabelece que a cognoscitividade dos atores sociais é “tudo que os atores sabem (creem) acerca das circunstâncias de sua ação e da de outros, apoiados na produção e reprodução dessa ação, incluindo tanto o conhecimento tácito quanto o discursivamente disponível”. Giddens define dois tipos de consciência, a prática e a discursiva. O primeiro tipo diz respeito à capacidade dos agentes de

agir de forma conhecedora, mesmo que esses não sejam capazes de expressar discursivamente esse conhecimento. Já a consciência discursiva está relacionada às explicações incompletas para as ações que realizam, àquilo “que os atores são capazes de dizer, ou expressar verbalmente, acerca das condições sociais, incluindo especialmente as condições de sua própria ação; consciência que tem uma forma discursiva”. (GIDDENS, 2009, p. 440).

Na perspectiva de Cohen (1999, p. 413), “os agentes precisam estar apenas tacitamente cômicos das habilidades que eles vieram a dominar”, embora possam falar sobre isso se tiverem ocasião ou necessidade. A consciência prática implica que muitas ações podem ser desempenhadas sem que sejam diretamente motivadas, o que tem importantes implicações para a compreensão da ação social, já que todo membro da sociedade, exatamente por participar dela, deve conhecer muito sobre como essa sociedade “funciona”. A estrutura social pode ser considerada como resultante de uma rede de rituais interativos por meio das quais as pessoas aplicam emoções e recursos culturais em encontros que realizam e nos quais desempenham relações simétricas (solidárias) e assimétricas (hierárquicas), conforme proposto por Goffman (1985).

Tal definição pode parecer sugerir que esses atores estão sempre no controle da ação, o que daria a ela um caráter voluntarista. Giddens evita esse caminho, salientando as condições desconhecidas e consequências não intencionais da ação. Atores possuem habilidades complexas para coordenar os contextos de seu comportamento cotidiano (GIDDENS, 2009) e, agindo, eles mesmos “fazem acontecer” a previsibilidade que se enxerga nesses contextos. Mas essa previsibilidade não acontece pelas razões que os agentes expressam para suas condutas, sendo preciso considerar as condições não previstas e as consequências não intencionais da ação sem deixar de levar em conta “que tais consequências e condições devem ser sempre interpretadas dentro do fluxo da conduta intencional”. (GIDDENS, 2009, p. 336).

Giddens (2009) dá especial atenção às práticas rotinizadas, que “constituem a expressão primordial da dualidade da estrutura com relação à continuidade da vida social”. A vida diária, afinal, “é inseparável do caráter repetitivo do tempo reversível” (GIDDENS,

2009, p. 332). Ora, se se quer estudar a estruturação cabe então atentar às práticas relevantes, que são aquelas que sendo executadas repetitivamente (ainda que nem sempre da mesma maneira) foram cognitivamente apropriadas pelos praticantes de um dado contexto. No estudar das práticas, então, a unidade de análise não é o indivíduo, mas as formas compartilhadas pelas quais as pessoas mostram o que estão fazendo, aquilo que Garfinkel chamou de “demonstrações testemunháveis” de ações, intenções e razões, conforme Llewellyn e Spence (2009).

Há então que se estudar a constituição da vida social no espaço-tempo, não sendo possível separar a observação da agência da observação das práticas - o ator é ator porque age, e age praticando, seja tal ação intencionada ou rotineira. O termo prática “endereça aspectos chave na teoria social como as estruturas básicas da vida social, o caráter da atividade humana e a natureza da individualidade”. (SIMMONS; DE HAAN, 2005, p. 3). Contudo, conforme Barnes (2001, p. 26), ao tratar das práticas “a literatura relevante permanece insatisfatória, mesmo nos aspectos mais elementares. Ela falha em tentar tornar claro o que as práticas sociais são”, sendo necessário reconhecer que não é possível estabelecer contrastes simples entre teoria e prática; não é possível estabelecer distinções imprescritíveis entre práticas externas visíveis e os estados internos, invisíveis; toda descrição satisfatória da vida social deve fazer referências para além da descrição das práticas e as práticas não respondem por sua própria produção e reprodução. Práticas são formas de ação e devem ser tratadas como envolvendo pensamento e ação juntos, de modo que uma teoria corporificada é parte da prática em si mesma. Quando um ator social se engaja em práticas também anuncia aos membros de sua comunidade que possui competência ou poder, sendo o pertencimento a uma dada comunidade baseado na capacidade de praticar, mais do que na efetiva realização da prática.

Para Giddens (2000, 2009), estruturas são meio e produto das práticas que constituem o sistema social. Já William Sewell (1992), partindo das definições de Giddens, considera que estruturas são procedimentos culturais generalizados que podem ser aplicados a vários contextos de interação. Estruturas são regras e recursos implicados na reprodução de sistemas sociais, existindo apenas

como traços de memória e instanciando-se nas ações (GIDDENS, 2000, 2009). Isso significa que aquilo que se observa numa sociedade – as relações, as interações – é que permite obter evidências das estruturas sociais. As estruturas não são os padrões de ação, mas os princípios que geram tais padrões. (SEWELL, 1992). Estruturas são regras de ação, podendo ser mais superficiais ou mais profundas - códigos de vestuário e tabus relativos a incesto são exemplos de uma e outra. É o fato de os atores terem conhecimento dessas regras que permite a eles agirem no mundo. Mas Sewell (1992) considera que Giddens falha ao não estabelecer como ou o quê tais atores conhecem. Para esse autor, é na cultura que está a resposta para essa questão e ele propõe que se use o termo “esquema”, ao invés de regras, dada a natureza ‘prescritiva’ dessa última, e considerando que esquemas são virtuais – uma vez que não podem ser reduzidos a práticas ou espaço-tempo específicos –, podem ser realizados em situações diversas não predeterminadas. Conforme Swidler (2001), para Sewell estruturas são ao mesmo tempo materiais e habilitadas. Mas são também significativas e padronizadas, tanto por causa dos esquemas que habilitam quanto por serem lidas pelos diversos esquemas que contém. Práticas são, então, esquemas habilitados. Dessa forma Sewell, conforme Swidler (2001), propõe uma

[...] concepção revisada de como estruturas são formadas a partir de esquemas e recursos, permitindo uma consideração substantiva da agência humana. Como estruturas são múltiplas e interceptam-se, porque esquemas podem ser generalizados para novas situações e podem produzir resultados não previstos, e principalmente porque esquemas contêm recursos que podem ser lidos em múltiplas formas, por vezes competitivas, tanto a reprodução quanto a transformação de estruturas são possíveis. (SWIDLER, 2001, p. 88).

Giddens (2009, p.20) define instituições como sendo “aquelas práticas que possuem a maior extensão espaço-temporal”. Instituições são sistemas de significados, ainda que a recíproca não seja necessariamente verdadeira. (SCOTT, 1994). É a incorporação de regras representacionais, constitutivas e normativas que qualifica um sistema de significados como instituição. Scott (2001, p. 50)

estabeleceu que “instituições são compostas por elementos cultural-cognitivos, normativos e regulativos que, junto com atividades e recursos associados, proveem estabilidade e significado à vida social”. Mas, ainda conforme Scott (2001), mesmo que as instituições operem no sentido de dar estabilidade e ordem, também são passíveis de mudança, seja incremental seja revolucionária. Instituições não devem ser vistas apenas como propriedade de uma dada ordem social, mas também como processo.

Para Scott (2008), a teoria da estruturação de Giddens resgata o fato de que a estrutura social envolve a padronização de atividades e relações sociais ao longo do tempo e do espaço. Estruturas sociais existem apenas como atividade social padronizada, incorporando regras, relações e recursos reproduzidos no tempo. Tendo por base a concepção de dualidade de estrutura, a teoria institucional pode então considerar que atores individuais sustentam práticas que são ao mesmo tempo restringidas (em determinadas direções) e estimuladas (em outras) pelas estruturas sociais existentes, sendo oportuno reforçar que é o domínio da ação, que reiteradamente confere concretude ao domínio institucional dentre os possíveis, o que representa outra forma de se afirmar o significado de dualidade de estrutura.

3. METODOLOGIA

O estudo realizado se caracterizou como pesquisa qualitativa de corte seccional com perspectiva longitudinal, baseada em estudo de caso, com amostragem intencional, tendo como instrumentos análise documental e entrevistas em profundidade. O nível de análise é o indivíduo e as unidades de análise são as práticas dos gerentes de relacionamento.

A coleta de dados primários deu-se em nove entrevistas em profundidade com sete gerentes de relacionamento. No período considerado nove profissionais assumiram a posição de gerente de relacionamento, tendo havido troca de posições e substituição. Dois desses não foram entrevistados, um em 2008 e outro em 2010, por dificuldades de agenda.

A primeira sequência de entrevistas foi realizada entre os dias 8 e 28 de julho de 2008. A duração média das entrevistas chegou

a 50 minutos, transcritas com média de 20 páginas. As entrevistas realizadas em 2010 concentraram-se no período de 8 de novembro a 21 de dezembro. A duração média das entrevistas é também de 50 minutos, com média de transcrição de 21 páginas. O quadro abaixo indica quais gerentes participaram nas rodadas de entrevista de 2008 e 2010.

Gerente de Relacionamento	2008	2010
GR1	X	X
GR2	X	
GR3	X	
GR4	X	X
GR5	X	
GR6		X
GR7		X

QUADRO 1 – Relação das entrevistas realizadas com gerentes de relacionamento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

O método aplicado para a análise das entrevistas foi a Análise de Conteúdo. “O objeto da análise de conteúdo é a fala, isto é, o aspecto individual e atual da linguagem. [...] A análise de conteúdo procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça” (BARDIN, 2008, p.45). Seguiram-se as orientações básicas de Bardin (2008) para pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Os dados secundários foram analisados com o objetivo de estabelecer o contexto em que se situam o gerente de relacionamento e as pressões internacionais da sede pela estratégia de padronização. As categorias a serem analisadas foram selecionadas a partir da análise das transcrições das entrevistas, direcionando a segunda escuta/leitura. Para a leitura flutuante das entrevistas buscou-se conhecer o conteúdo, as interpretações dos gerentes de relacionamento sobre esse papel e sua evolução, as dificuldades e oportunidades impostas pela estratégia de padronização e, especialmente, o desenvolvimento das práticas que sustentam suas ações. A seguir, dadas as passagens selecionadas nessas leitu-

ras, procedeu-se a seleção das unidades de análise que resultou no estabelecimento de unidades de registro e unidades de contexto.

A distância de dois anos entre as primeiras entrevistas (2008) e as últimas (2010) foi importante para avaliar a evolução das práticas à luz da dinâmica do contexto considerado, além de atenuar possíveis racionalizações da interpretação em um só momento do tempo, o que permitiu maior clareza sobre a posição dos atores locais.

4. INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Ainda que reconheçam as dificuldades impostas pela política de padronização e as resistências que essa suscita, sendo frequentes as menções aos entraves e embates que vivenciam, tal antagonismo não é discursivamente apresentado como insuperável pelos gerentes de relacionamento, que criam um cenário idealizado em que as duas lógicas convergem. Tampouco existe na forma como se expressam conflitos entre uma pressão legítima e outra que afronta as 'regras do jogo'. Os gerentes de relacionamento aceitam como legítimas tanto a padronização quanto a busca de resultados pelas áreas de negócios – a primeira pelos benefícios possíveis em prazo mais dilatado, a segunda por entenderem que as necessidades mais imediatas das áreas de negócios não são adequadamente atendidas pela estratégia de padronização. Assumem que essas pressões antagonicas não são facilmente conciliáveis nas situações que vivem, pois apontam para direções e exigem ações distintas e potencialmente contraditórias; e consideram que o estabelecimento dos padrões tecnológicos tornou mais difícil a sua atuação, demandando lidar contingencialmente com as situações que concretamente se apresentam. A construção e a repetição desse discurso integrador, que articula os movimentos de convencimento não apenas das áreas de negócios, mas também de suas equipes de TI, elas mesmas por vezes céticas, marcou a primeira fase dos gerentes de relacionamento.

Ao defender a estratégia de padronização os gerentes de relacionamento afirmam que as soluções tecnológicas, por mérito de suas características intrínsecas, podem oferecer um mecanismo capaz de integrar uma organização vista por analistas do mercado como fragmentada, permitindo estabelecer uma sinergia que resultará não apenas em melhoria dos resultados financeiros em escala global,

mas também, e talvez ainda mais importante, servirá como barreira contra as iniciativas de venda de parte das operações, demonstrando que entendem também que a ação de padronização tem alcances maiores do que a economia de recursos e a eficiência operacional. Para sustentarem tal proposição eles traçam paralelos e mencionam recorrentemente medidas semelhantes ocorridas em outras empresas, principalmente em concorrentes – sendo esses exemplos usados pelos gerentes de relacionamento como argumentos adicionais de discussão quando confrontados com questionamentos quanto à viabilidade da política de padronização, privilegiando o discurso da racionalidade técnica e financeira dentro da organização e na relação com os profissionais das áreas que administram, nesse caso, enfatizando as vantagens técnicas, optando por ocultar a dimensão política que reconhecem.

Na ausência de dados que permitissem demonstrar vantagens financeiras para as áreas de negócios às quais atendem, defendiam a estratégia de padronização como iniciativa que beneficiaria a organização em escala global, a despeito da possibilidade de custos adicionais para algumas das operações locais, procurando colocar esse custo adicional como temporário. Suas afirmações não eram categóricas nem demonstravam crença efetiva em tais declarações; ao contrário, sendo esse um recurso retórico que usavam para buscar o apoio e diminuir resistências apresentadas pelos seus colegas nas áreas de negócios, que entendem ser altamente focados no atingimento de resultados de suas áreas (locais) e em curto prazo, uma vez que são essas as dimensões que orientam todo planejamento e parte significativa da remuneração de tais profissionais.

Já ao se posicionarem sobre assumir esse papel, os gerentes de relacionamento teriam explicitado dúvidas sobre a viabilidade de acumularem tal função, já que sendo também gerentes seniores das áreas de TI teriam parte significativa de seu tempo dedicada às atividades inerentes ao gerenciamento. Era esperado por eles que num horizonte relativamente curto, de aproximadamente dois anos (ou seja, até fins de 2008), esse papel e seu modo de atuação estariam plenamente estabelecidos. Cientes das dificuldades de relacionamento com as áreas de negócios potencializadas pela estratégia de padronização – em 2008, dado o fato de a área de TI ter recebido a

missão de informar às suas áreas de negócios sobre essa estratégia, ressentiam-se de serem vistos pelas áreas de negócios como “portadores de más notícias” –, os gerentes de relacionamento estabeleceram como principal objetivo de sua atuação conquistar a confiança de seus interlocutores, posicionando-se como parceiros, servindo de intermediários para que fossem comunicadas as necessidades e expectativas de uma à outra e garantindo que tais perspectivas e as ações levadas a efeito por elas estivessem de fato alinhadas. Assim, adotaram como função primordial atuar como consultores das áreas de negócios “traduzindo” as possibilidades tecnológicas em termos compreensíveis pelos interlocutores nas áreas de negócios e, no sentido inverso, construindo uma ponte entre as necessidades expressas em termos de negócios e as áreas técnicas cuja atenção é requerida. Foi frequente o uso de metáforas como “ponte” e “canal” para expressar o que imaginavam ser seu papel. Para alcançar esse objetivo, as discussões entre os gerentes de relacionamento seriam constantes segundo os entrevistados, suprimindo pelo diálogo entre pares a ausência de modelos de referência.

Ao descrever como realizam o papel de consultor, recorreram com frequência à ideia de que precisam ‘educar das áreas de negócios’ para que essas compreendam as vantagens da padronização. Apresentando a estratégia de padronização como iniciativa corporativa em escala mundial e incorporando ao discurso uma dimensão política ao fazerem reiteradas referências ao então principal executivo da organização como estando pessoalmente engajado no processo, buscavam estabelecer um novo significado para essa estratégia nas áreas de negócios. Cabe observar, contudo, que a educação da área de negócios é tema recorrente, tendo surgido em diversas entrevistas quando, por exemplo, se comenta sobre: a possibilidade de usar tecnologias novas que as áreas de negócios não conhecem, sobre a importância de participarem das discussões das estratégias de suas linhas de negócio em nível regional e global, bem como sobre os impactos que as estratégias globais terão sobre as áreas de negócios locais, que tais áreas não estariam percebendo, e mesmo na forma de pensar estrategicamente, deixando abordagens de curto prazo em favor de planejamento de maior alcance. Assim, a ideia de educar a área de negócios persiste mesmo quando muda

o argumento em que se baseia a alegada necessidade de educação (a padronização, a estratégia de negócios, a metodologia etc.), parecendo ser menos uma tática para lidar com as resistências à padronização e mais como um mecanismo pelo qual a área de TI busca influenciar as áreas de negócios e orientá-las segundo os interesses de TI, em quaisquer circunstâncias. Não será incorreto afirmar que essa postura parece revelar que a área de TI, como expressa pelos entrevistados, se vê como mais preparada do que a de negócios para lidar com essas situações.

Ao mesmo tempo, cientes dos limites dessa ação, eles procuram influenciar gestores de mais alto nível na empresa para que estabeleçam mecanismos de pressão sobre as áreas de negócios de forma a lhes tornar mais difícil se recusarem a assumir compromissos com a padronização, como se verá mais adiante.

Em 2008, passados os dois anos mencionados, o papel estava ainda em fase de definição e continuavam as trocas de experiências e a busca por métodos de trabalho, processos de organização de suas atividades e formas de lidar com as dificuldades, persistindo ainda a dúvida sobre a viabilidade de uma mesma pessoa exercer os dois papéis. A despeito de algumas diferenças de interpretação, parecia haver consenso quanto à evolução – ainda que em ritmo bem mais lento do que o inicialmente esperado –, assim como havia concordância de que parte importante da responsabilidade pelo progresso deveria ser atribuída às diferentes reações das áreas de negócios; umas mais receptivas, outras francamente hostis à abordagem de padronização.

As entrevistas realizadas em 2010 mostraram que o amadurecimento esperado não aconteceu. Os gerentes de relacionamento entrevistados apresentaram posições distintas e fortemente cristalizadas sobre a viabilidade de concentrar as duas funções numa mesma pessoa – dois respondentes entendem que pelos resultados positivos alcançados a separação não é necessária e nem viável, enquanto um terceiro afirmou que é urgente rever a concentração. Outro entrevistado, assumindo perspectiva completamente diferente, ponderou que ser gerente de relacionamento é sua função principal enquanto a atividade do gestor na área de TI mostra-se subsidiária. Questionados sobre a evolução que observavam

na forma de atuação dos vários gerentes de relacionamento, eles afirmaram que o alinhamento existente é mais de concepção, da definição da missão do papel, e menos de prática, de forma de atuação, ressaltando que diferenças no modo de agir devem ser creditadas tanto às idiossincrasias pessoais e às responsabilidades gerenciais dos gerentes de relacionamento – aspecto que assume relevância que antes inexistia – quanto à necessidade de lidar com profissionais de diferentes áreas de negócios, cada qual com expectativas próprias como antes expressado. Prevalece a ênfase nas questões pessoais e personalistas que influenciam as negociações com as áreas de negócios, com poucos questionamentos em relação aos processos ou à organização de forma geral. Merece destaque nas entrevistas realizadas em 2010 a divergência de opiniões sobre a existência de discussões entre os gerentes de relacionamento para compartilharem experiências acerca desse papel, que seriam informais e desestruturadas, quando aconteciam.

Ao mesmo tempo em que afirmam que em boa parte a sobrecarga de trabalho impediu que as atividades se desenvolvessem plenamente, prática discursiva comum aos gerentes de relacionamento é estender esse papel a todos quantos se relacionem com as áreas de negócios. Tal comportamento parece levar a um paradoxo: o papel de gerente de relacionamento não está sendo exercido plenamente pela sobrecarga de atividades do gerente de relacionamento; mas todos os seus funcionários que lidam com clientes são também gerentes de relacionamento. Torna-se oportuno então questionar por que os demais gerentes de relacionamento, na acepção estendida do termo que os mesmos verbalizam, não assumem essas atividades resolvendo o problema segundo o entendimento que os próprios gerentes de relacionamento parecem sustentar. Existem, como antes mencionado, divergências sobre a viabilidade de se separarem formalmente os papéis. Mas todos os gerentes de relacionamento condicionam essa possibilidade à subordinação dos próprios gerentes ao gerente sênior da área atendida pelos gerentes de relacionamento, papel que reservam para si mesmos.

Isso parece mostrar que manter estes dois papéis umbilicalmente ligados – mesmo havendo custos pessoais por demandar mais esforço do gerente de relacionamento/sênior, ou organizacionais, por

impedir maior aproximação das áreas de TI com as de negócios às quais atendem – é do interesse dos gerentes de relacionamento/ seniores, que traz sob seu controle um recurso estratégico, exatamente o papel de ligação entre TI e as área de negócios, ao mesmo tempo em que mantém posição relevante na hierarquia de TI. Assim, a prática discursiva de estender a todos o papel de gerente de relacionamentos é tanto uma forma de lidar com as incessantes demandas de atenção por parte das áreas de negócios quanto estratégia de diluição desse papel, tirando dele todo potencial de ameaça sobre o controle que hoje os gerentes de relacionamento detêm sobre um recurso amplamente valorizado.

No período inicial de atuação dos gerentes de relacionamento, quando a estratégia de padronização era vista como iniciativa da área de TI, as diversas áreas de negócios reagem de forma diferenciada conforme interpretassem a proposta em termos de benefícios para suas operações locais. Naquela situação os gerentes de relacionamento, não contando com suficiente apoio de executivos da organização, respondiam buscando estabelecer soluções de compromisso efetivas entre as imposições de TI e de negócios (sem prejuízo de seu empenho em ‘educar’ essas áreas, como já se viu). Quando estabelecer tais compromissos não era possível, os gerentes de relacionamento faziam uso dos mecanismos internos que permitiam estabelecer formalmente compromissos futuros (o que dependia de aprovação de entidades na matriz). Essa ação caracterizava-se como estratégia de postergação do conflito, sendo na maioria das vezes uma conformidade meramente cerimonial, visto que os compromissos futuros raramente eram honrados, sendo continuamente renovados. A estratégia de ocultação de não-conformidades por trás de uma fachada de conformidade era tacitamente aceita por todos os envolvidos e evitava que os conflitos locais se exacerbassem. A resposta de conformidade cerimonial era direcionada principalmente para as fontes externas de pressão (entidades dentro da organização, mas localizadas na matriz, fora do país), sendo artifício que permitia manter as discussões mais fortes em fórum interno.

No entanto, à medida que a organização, em nível mundial, estabelecia novos mecanismos de acompanhamento da estratégia de padronização, menor era a possibilidade de recorrer a ações

evasivas. A necessidade de passar por um processo formalizado, hierárquico, de aprovação de projetos e investimentos dificulta as ações de evasão às pressões por padronização que os gerentes de relacionamento recebem da organização. O recurso à conformidade cerimonial torna-se mais difícil, “quebrando” a parceria informal estabelecida entre TI e negócios. Ao mesmo tempo, a chamada ‘educação’ das áreas de negócios não surte efeitos significativos. Às voltas com dificuldades para fazer avançar a estratégia de padronização os gerentes de relacionamento procuraram influenciar a diretoria local para que metas de padronização fossem estabelecidas para as áreas de negócios. Demonstram, dessa forma, conhecer as “regras do jogo” em que o estabelecimento formal de metas de desempenho é importante instrumento de pressão para que determinados fins sejam perseguidos pelos profissionais, procurando usar tais regras em seu benefício, entendendo que essas são recursos que podem ser utilizados, buscando ativamente estabelecer estratégias de controle ou de influência como forma de manter sua autonomia em relação à ação de outros, conforme afirma Cohen (1999) – nesse caso, uma regra não escrita que se baseia no consenso tácito de que os seus interlocutores são habilitadores de comportamentos autointeressados, que se esforçam para atingir suas metas e fazerem jus às bonificações financeiras associadas a elas.

Quando a estratégia de padronização passa a ser apresentada não mais apenas em TI, mas como tática corporativa estabelecida pela alta administração da organização, a capacidade das áreas de negócios de evitar o tema diminui significativamente. As possibilidades de reação contrária das áreas de negócios permanecem latentes, mas foram suspensas ou amortecidas pela pressão que passaram a sofrer da alta administração. Ganhando legitimidade, e contando com o estabelecimento ou o reforço dos mecanismos formais que coercitivamente passam a controlar o processo de implantação de sistemas na organização, os gerentes de relacionamento conseguem adotar postura mais firme na defesa desses padrões, atuando no estabelecimento de compromissos mais efetivos e com menos recursos aos subterfúgios antes descritos.

É importante ressaltar que essa linha de ação dos gerentes de relacionamento aplica-se como resposta à pressão para a padroni-

zação de aplicativos, em linha com suas responsabilidades como gerentes seniores de áreas de desenvolvimento de sistemas (e, portanto, responsáveis pela construção de solução para as demandas das áreas de negócios). A parte da estratégia de padronização que se refere à infraestrutura de *hardware* e *software* não é entendida pelos gerentes de relacionamento como sendo de sua responsabilidade. Nas entrevistas de 2008 e 2010 os gerentes de relacionamento, quando perguntados por padrões, se ativeram exclusivamente às questões atinentes aos padrões de aplicativos, não havendo qualquer referência às iniciativas de padronização de infraestrutura, que só surge nas falas dos entrevistados quando a pergunta endereça o tema explicitamente. A estratégia de padronização é fragmentada e interpretada de maneira diferente pelos gerentes de relacionamento, disso resultando um posicionamento pessoal que, a despeito dos princípios promulgados pela estratégia formalmente estabelecida, pode modificar ou subverter tal orientação conforme os gerentes de relacionamento considerem o efeito dessas ações sobre seus interesses (efeito que se deve entender dentro de um processo dinâmico, podendo mudar ao longo do tempo conforme mudam as condições). Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000) já haviam antecipado esse tema quando afirmaram que indivíduos, grupos e organizações podem perceber de maneira diferente um mesmo contexto institucional e agir de formas diferentes na dinâmica de relacionamento entre a organização e o ambiente, apoiados pelas interpretações que se efetivam a partir das informações apreendidas pelos membros organizacionais, podendo resultar uma atribuição de diferentes significados às mesmas condições externas.

Ao assumirem a responsabilidade por apenas uma das facetas de estratégia (a padronização de aplicativos) deixando de lado a outra (a padronização da infraestrutura de *software* e *hardware*), contrariam tanto a expectativa expressa nos documentos e nas orientações relativas ao papel quanto o discurso que eles mesmos fazem. Agindo assim, demonstram que apreendem cognitivamente a estratégia de padronização, e mesmo a própria área de TI, como dividida em duas, assumindo uma e entendendo a outra como sendo de responsabilidade de demais segmentos de TI, com as quais têm relações que definem como conflituosas, expressando-se em termos

muito semelhantes aos que usaram para descrever as dificuldades de relacionamento com as áreas de negócios, agora com sinal trocado. Em face de imposições de padrões de infraestrutura, a ação mais comum dos gerentes de relacionamento é levar tais necessidades ao conhecimento das áreas de negócios sem se comprometer com elas (e, nesse caso, procurando desvincular-se da estratégia de padronização de infraestrutura e protegendo-se de questionamentos mais incisivos, preservando-se de conflitos que prejudicariam outras iniciativas). Fica patente que o papel de gerente de relacionamento está subordinado ao de gerente sênior, por não ter adquirido existência própria nem colaborado para estender a visão desses profissionais para abarcar sob sua responsabilidade o relacionamento de toda TI com as áreas de negócios. O comportamento mais mencionado pelos gerentes de relacionamento foi o de explicarem aos seus interlocutores de negócios como ocorrem os processos utilizando expressões como “é assim que as coisas são”, evitando desavenças na relação direta com essas áreas, mesmo que não se resolva o conflito de base entre as áreas de TI e a de negócios que aqui se estabeleceu (como se usassem o subterfúgio de uma falácia nomotética para buscar o apaziguamento do interlocutor).

No entanto, essa alternativa tem um custo de ordem normativa – a legitimidade dos gerentes de relacionamentos perante seus colegas de outras áreas de TI que não as de desenvolvimento pode ficar prejudicada, como explicitamente verbalizado por um dos entrevistados em 2010. Os próprios gerentes de relacionamento fazem questão de reforçar sua identidade com “alguém de TI”, capaz de trabalhar com áreas de negócios sem deixar de ser “alguém do time”. As identidades sociais e as relações posição-prática de que fala Giddens (2009) são efetivamente marcos no espaço-tempo virtual da estrutura, expressando-se em modalidades de interação e em práticas que reforçam a noção de pertencimento e o reconhecimento mútuo de pares. Cabe considerar que os gerentes de relacionamento, afirmando sua identidade como profissional de TI, afirmam ainda mais o papel de gerente sênior, sendo o de gerente de relacionamento uma extensão, ainda que valiosa, como já mencionado.

Quando puderam implantar ações efetivas de apoio à estratégia de padronização de aplicativos, abriu-se a oportunidade para que

áreas de TI do Brasil assumissem posição de liderança em algumas iniciativas de desenvolvimento de soluções que são padrão dentro da organização. Ainda que assumir essa posição fosse apresentado como uma alternativa para aumentar a possibilidade de que as necessidades específicas das áreas de negócios do Brasil fossem mais consideradas, tal liderança técnica aumentava o prestígio e o espaço de poder dos profissionais de TI envolvidos, notadamente dos posicionados em cargos superiores, que é o caso dos gerentes de relacionamentos em função de sua posição dual na estrutura organizacional. Essa é uma diferença importante em relação à padronização de elementos de infraestrutura, cujo sucesso maior ou menor não pode ser apropriado pelos gerentes de relacionamento para estender seu espaço de influência. Alguns gestores, interpretando o contexto, as regras e os recursos de que dispõem transformam em oportunidade o que antes era risco usando legitimamente a estrutura em também benefício próprio, vislumbrando na estratégia de padronização de aplicativos uma oportunidade para assumir posições relevantes na organização, para além do espaço local. Para isso se valem da competência técnica em áreas específicas e buscam ativamente ocupar espaços. Isto é possível para aqueles que atendem linhas de negócios mais específicas, nas quais foi possível ao longo de tempo construir *know-how* na área de TI. Aqueles que atendem áreas de negócios bastante diversificadas, e que se ressentem da dificuldade de desenvolver diferentes conhecimentos em suas equipes, são os que defendem a necessidade de separar os papéis de gestor de TI e gerente de relacionamento.

Uma postura adotada pelos gerentes de relacionamento é a de valorizar as contribuições que a área de TI pode levar à de negócios, notadamente aquelas que possam ser caracterizadas como inovação. A despeito do discurso que sustenta a existência do gerente de relacionamento – tornar a área de TI mais aberta e mais efetiva no atendimento às demandas das áreas de negócios –, os exemplos apresentados, as metáforas empregadas e as ações realizadas mostram que os gerentes de relacionamento valorizam especialmente as oportunidades de “surpreender” as áreas de negócios, oferecendo-lhe soluções para problemas e não respostas a demandas formuladas. Isto não implica que o atendimento de demandas não

é entendido como importante, mas mostra que ao valorizar a ideia de uma área de TI capaz de atuar como consultora e proponente de soluções inovadoras estão valorizando mais essa faceta do que aquela, à qual por vezes se referem pejorativamente dizendo não querer ser vistos apenas como “tiradores de pedido”.

Para lidar com as entregas de soluções que são respostas a demandas formuladas pelas áreas de negócios entendem os gerentes de relacionamento que são adequados e suficientes os mecanismos formais, as metodologias e os modelos de governança (como denominado um conjunto de processos de gestão de projetos e de finanças estabelecidos na organização). Percebe-se importante valorização dos meios formais de acompanhamento de projetos que são vistos como os mecanismos adequados para a garantia do alinhamento, daí terem os gerentes de relacionamento dado especial atenção à capacitação em gestão de projetos e o reconhecimento do papel desempenhado pelo escritório de projetos de TI. A crença não verbalizada é a de que para manter o alinhamento é necessário (e possivelmente suficiente) trazer os projetos em dia e a comunicação sobre eles fluindo pelos mecanismos formais e utilizando os instrumentos formalmente estabelecidos.

É possível considerar que o papel de gerente de relacionamento não foi efetivamente implementado, conforme originalmente proposto. O que se observou foi a extensão da ação do gerente sênior da área para contemplar algumas atividades adicionais, que não mudaram efetivamente a base da atuação desses profissionais. É bastante claro que os gerentes de relacionamento valorizam mais o papel de gerente sênior, cujo status na organização é bem maior. Assim, tendo que assumir novas funções, os gerentes seniores tanto as incorporaram discursivamente às suas responsabilidades, sem que isso significasse alterar fortemente suas rotinas, quanto as entenderam a seus subordinados (o que só pode ser feito pela relação de subordinação funcional, que é uma forma de dominação), numa estratégia que tanto atende a uma de suas necessidades expressas (manter contato com os clientes) quanto satisfaz a intenção não verbalizada de manter controle sobre um recurso que consideram vital.

A despeito das diferenças, os discursos dos gerentes de relacionamento possuem importantes similaridades. Considerando que

esses profissionais afirmam que existem poucas discussões sobre como atuar, a coordenação de suas ações é estabelecida não no nível da ação racional, mas como ação rotinizada, culturalmente orientada. Usando a definição de William Sewell (1992) para estrutura – procedimentos culturais generalizados que podem ser aplicados a vários contextos de interação –, pode-se considerar que esses elementos formais são parte da cultura organizacional, não em sua expressão concreta, mas em sua dimensão normativa. O contexto cultural que se pode apreender das falas dos gerentes de relacionamento estabelece a burocracia e a organização formal de métodos e práticas como um valor, assim como a ênfase na importância de TI ‘educar’ as áreas de negócios.

À luz das considerações de Antony Giddens (2009, 2000, 1996a, 1990, 1989b), é possível falar que as pressões aqui tratadas revelam conflitos de interesses, mas pode-se afirmar também a existência de contradições. Para Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2010),

[...] contradições produzem estratificação de interesses no nível da integração social, e se mantém numa relação contingente ao conflito. É evidente que tais propriedades estruturais acarretam a estratificação de interesses no nível de integração social; porém a ocorrência de conflito não produz necessariamente a contradição de sistema, nem a existência dessa contradição se expressa, inevitavelmente, em uma disputa aberta no campo (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2010, p. 178).

No caso estudado, o conflito de interesses é o visível aos gerentes de relacionamento que, a partir dessa interpretação, estabelecem seus cursos de ação.

Como adendo, visando apenas avaliar a situação mais recente, em dezembro de 2010 o então executivo chefe mundial deixou a organização, num movimento inesperado. O seu substituto iniciou um conjunto de medidas de reorientação estratégica e reorganização da empresa no curso das quais, entre outras ações, um significativo processo de desinvestimento foi estabelecido, o que levou à venda de operações num número expressivo de países. Estruturas administrativas que se tornaram redundantes foram eliminadas e alguns milha-

res de empregos foram eliminados em todo mundo. As estratégias de TI, como era de se esperar, foram revistas e estabeleceu-se uma nova estrutura organizacional para a área, separando-se as áreas de desenvolvimento de sistemas e de operações, que antes compunham a TI. Desapareceu o papel de CIO (*Chief Information Officer*), com os gerentes seniores das duas novas áreas reportando-se diretamente ao diretor de operações local. Essas mudanças ocorreram em par com as mudanças globais, que colocam ênfase expressiva na construção de estrutura de gestão matricial e crescentemente globalizada, com líderes locais tornando-se subordinados também a gestores regionais e globais de suas disciplinas, que passam a influenciar decisivamente – quando não a determinar – não apenas as prioridades de ação, mas ao mesmo tempo o orçamento e o dispêndio.

A separação entre as operações e o desenvolvimento, pelo menos até o momento, exacerbou os problemas já existentes de falta de coesão entre as áreas de operações e de desenvolvimento de sistemas, que agora buscam estabelecer suas distintas identidades frente às áreas de negócios. No entanto, ao mesmo tempo, a ação dos gestores globais começa a se fazer notar, sendo percebida certa melhoria no entrosamento, restando aberto saber se esse movimento compensará e se sobreporá ao anterior. Cabe reconhecer, no entanto, que o custo para manter a estrutura globalizada e matricial de gestão informada tem sido significativo. Os movimentos não revogaram a ênfase em padrões e sistemas globais, mas as tensões mencionadas no artigo foram algo amortecidas pelas reorientações estabelecidas e com elas as incertezas oriundas dos movimentos que acima mui brevemente se resumiu, ainda que outras tenham emergido. Esses eventos consumiram muito da energia corporativa em 2011 e 2012. Já em 2013, em que pesem todas as dificuldades ainda existentes, as estruturas globalizadas de gestão começaram a operar mais efetivamente com renovada ênfase no estabelecimento de processos padronizados de gestão e na centralização de atividades operacionais em localidades de baixo custo, agora abarcando mais enfaticamente as operações de retaguarda e as funções não negociais. Em finais de 2012 e mais fortemente em 2013 inicia-se a retomada das iniciativas de padronização, que não tinham sido suspensas, mas que, como comentado, estavam num passo senão mais lento, talvez mais cau-

teloso. Processos semelhantes aconteceram e ainda acontecem nas áreas de negócios, que viu ainda, entre 2011 e 2014, a substituição de muitos dos mais graduados executivos no país. Nesse cenário de múltiplas fontes de incerteza e apreensão, muito da energia disponível foi direcionada para a monitoração do ambiente local e global, o que pode ter colaborado para que o direcionamento de gestores globais tenha adquirido relevância maior. A situação acabou permitindo que alguns gestores locais tivessem maior visibilidade no grupo e pudessem então assumir posições regionais e globais. Em escala global o papel de gerente de relacionamento está fortalecido, com gestores globais efetivamente atuando junto aos pares globais das áreas de negócios e gerenciando os gestores locais – o que é também um resultado da reorganização acima mencionada. Em nível local os laços formais estão em processo de amadurecimento, com os vínculos pessoais sendo restabelecidos em função das mudanças havidas. A atuação do gestor global tem colaborado na estruturação do papel em nível local. No entanto, recentes revisões estratégicas do grupo, com direto impacto nas operações locais, mais uma vez impõem desafios adicionais aos gestores de relacionamento.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ação intencionada e as consequências não previstas das ações dos gerentes de relacionamento reagem a, refletem, reproduzem e modificam conflitos de interesses que os mesmos gerentes de relacionamento percebem e, por vezes, instrumentalizam. As contradições e as estratificações de interesses eventualmente produzidas operam num nível distinto e são menos percebidas. Conflitos de interesse e contradições desse cenário, no entanto, não podem ser plenamente entendidos se contextos mais amplos não são tomados em consideração.

No caso estudado, o espaço-tempo é claramente delimitado – as áreas de TI e de negócios do Brasil no período entre 2003 e 2010. Mas esse espaço-tempo não pode ser compreendido sem referência a um contexto ainda mais amplo, sendo o mais imediato o da organização como um todo, às voltas com as pressões que recebe de acionistas e analistas financeiros, bem como com as de competidores, em função dos quais se estabeleceu a estratégia de padronização. Outro

contexto é aquele que se estabelece na esfera técnica, de maneira mais abrangente, e na de tecnologia da informação, em particular, que estabelecem arranjos entre técnicas e constroem significados que valoram a técnica como um bem em si. Contexto ainda maior é o da economia capitalista e sua lógica de produção e apropriação de valor. As ações dos gerentes de relacionamento não podem ser compreendidas sem referência a tais contextos que estão continuamente imbricados, de modo que, por exemplo, uma ação sobre o ambiente técnico pode ser ao mesmo tempo interpretada como meio e fim, tornando mais complexo avaliar pressões institucionais se se considerar que, tradicionalmente, a teoria institucional distingue pressões relativas a meios e pressões relativas a fins.

É por referência a esses contextos que se pode entender o dilema que os gerentes de relacionamento vivem, buscando conciliar as demandas mais imediatas de seus clientes nas áreas de negócios e as pressões por padronização da organização. É por referência a esses contextos que se pode entender como suas ações são, em grande parte, orientadas por ordenações estabelecidas pela organização. É também por referência aos mesmos contextos que se pode entender a visão de homem (ou de homem organizacional) como um autointeressado perseguidor de ganhos financeiros. É pelo cruzamento dessas conjunturas mais amplas (a economia capitalista) e mais específicas (a organização global e a organização local), apoiado na visão de homem acima mencionada (que não existe fora desses mesmos contextos), que se pode entender, por exemplo, como um mecanismo como o das metas opera. É pela capacidade de interpretar esses cenários e suas regras que os gerentes de relacionamento se expressam como atores conhecedores. É pela interpretação de si mesmos como homens organizacionais e, portanto, obrigados a seguir regras e perseguir objetivos que não são necessariamente seus, mas também e ao mesmo tempo entendendo-se capazes de buscar objetivos pessoais, utilizando-se das regras e dos recursos (que são, antes de tudo, regras objetivadas) tanto para atingir os objetivos que lhes são dados (segundo suas interpretações) como aqueles pessoais. Revelam, assim, que não são meros observadores ou passivos reprodutores de regras; sua ação não é determinada pela estrutura. Mas também não independe dela, sendo sua própria identidade

social e sua visão de si mesmo em grande medida construídas por referência a esses contextos. É sobre os gerentes de relacionamento que recai, em última instância, todo o peso das contradições (no sentido que acima se expressou).

Esses atores podem utilizar um repertório de respostas. Diferentes atores podem interpretar diferentemente um dado conjunto de demandas e das distintas interpretações decorrem diferentes respostas e ações desiguais. E um mesmo gerente de relacionamento pode usar simultaneamente respostas distintas. As muitas respostas diferentes são observadas, mais do que comunicadas em diálogos, sendo tais observações de ações e reações uma forma de influência entre os atores. Muitas das ações têm sua origem na cultura organizacional, que age sobre cada membro da comunidade não determinando – mas influenciando os *scripts* que habilitam e que tanto reproduzem quanto modificam as interpretações e, assim, a própria estrutura.

É possível observar ainda que tais atores também usam elementos do contexto para atingir objetivos que lhes são próprios e que se transformam em recursos para a ação. Em agindo assim expressam sua capacidade de agência e produzem atos que são comunicados e interpretados pelos demais participantes do contexto. À medida que estabelecem um curso de ação e o colocam em prática podem modificar o contexto institucional, podendo ensejar o estabelecimento de novos significados. Ações como a busca de posições de relevo na organização usando como alavanca a própria estratégia da organização, pode, se compartilhada por outros, transformar-se em prática e modo de ação social, criando uma dinâmica dentro da estratégia de padronização que esta originalmente não previa e que, pode-se considerar, não deveria comportar. Para perseguir esse e outros objetivos, os agentes usam dos recursos que entendem estar ao seu alcance – os profissionais que gerenciam e por cujas ações no mundo das técnicas se realizam as ações intentadas pelo gerente no plano político; as regras do jogo, como no caso da definição de metas; o acesso a atores influentes, cuja ação procuram influenciar. Mesmo a legitimidade que afirmam buscar é instrumentalizada pelos discursos que fazem para que sirva às suas intenções.

À medida que eventos ocorrem as ações pretéritas são reinterpretadas, podendo ensejar ações de reforço ou de revisão das

medidas tomadas. No entanto, é possível considerar que eventos podem ser coletivos ou individuais – ocorrências que afetem um ou poucos dos atores podem não ser sequer conhecidos por outros; e uma vez que as interpretações podem ser distintas e as ações, diferentes; mesmo episódios de conhecimento comum são interpretados de forma distinta, podendo mesmo acontecer de que um fato que constitui um evento de particular importância para um agente ser interpretado como algo comum para outros. Isso impõe a necessidade de se repensar o conceito de tempo na teoria da estruturação e a forma como ele é incorporado às pesquisas institucionalistas. A despeito de falar de tempo social e discorrer algo extensamente sobre espaço-tempo, não há em Giddens a ideia de que, sendo socialmente constituído, é possível que muitos tempos existam num determinado contexto. Se o fluxo de tempo é marcado por episódios e episódios são interpretações de eventos ou, mais precisamente, sequências de mudanças com um início, um curso de eventos e resultados que se podem ser comparados quando abstraídos de contextos definidos (GIDDES, 2009), é possível que diferentes atores vivam em diferentes tempos.

Da mesma forma, é possível que distintos atores estejam sobre influência de díspares pressões ou que interpretem diferentemente pressões comuns. Considerar a possibilidade de um dado contexto comportar múltiplas temporalidades (que é diferente se considerar que o tempo social é um tempo distinto do cronológico) tem importantes implicações. Assumir essa diversidade não implica abandonar qualquer ideia de instituições como compartilhamento de crenças, valores, práticas, relações de poder ou normas de conduta, nem desconstrói a noção de organização. Antes, obriga a um olhar mais atento para a constituição interna das organizações, não mais vistas como totalidade constituída por atores indistintos, e para a dinâmica intraorganizacional resultante das inumeráveis relações que se estabelecem, e mudam, ao longo do tempo.

Incorporar de fato uma visão dinâmica em organizações complexas nas quais agentes tanto perseguem interesses coletivos quanto pessoais, tanto reproduzindo quanto alterando regras, torna consideravelmente mais complexa toda análise que se faça. Tome-se, por exemplo, a proposta de Barley e Tolbert (1997). Reconhecer

que a organização é complexa e que podem existir fragmentações de significados significa que ao mesmo tempo os *scripts* são reforçados e alterados, por um mesmo e por diferentes atores, e que suas modificações podem apontar – e frequentemente o fazem – para distintas direções, não sendo possível prever o resultado dessas complexas interações, como parece induzir esta proposta. Some-se a isso o fato de que organizações não são ilhas – estão ligadas por seus profissionais a diversos outros contextos, que por meio desses profissionais projetam sua influência sobre a organização para compor um quadro cuja complexidade pode ser avassaladora. Nesse sentido, a teoria da estruturação parece antes colaborar para que a complexidade se expresse e menos para direcionar o olhar do pesquisador. Não é por outro motivo que muitos a consideram pouco aplicável em trabalhos empíricos, e mesmo Giddens adota postura cuidadosa sobre a adoção de sua teoria nesses trabalhos.

Ao centrar foco nas práticas dos agentes de relacionamento, este estudo parece corroborar a proposição de Cohen (1989) de que é preciso adotar perspectiva de posição-prática, na qual as práticas habilitam identidades, prerrogativas e obrigações que ligam estrutura e agência. A busca das práticas acabou levando a perceber que um elemento fundamental para a ação dos gerentes de relacionamento é sua identidade social, como interpretada por eles mesmos. Ficou bastante claro que não existe uma identidade própria para o gerente de relacionamento, existindo, sim, forte identidade de gerente sênior da área de TI, e essa identidade e seu status estabelecem ao mesmo tempo os limites e o alcance de suas ações. A identidade posicional, para recuperar uma expressão de Cohen (1989), é que estabelece o que devem e o que efetivamente fazem aqueles aos quais cabe o papel de gerente de relacionamento. É nesse sentido que se pode afirmar que não existe, no conjunto de atores entrevistados, uma visão compartilhada e um conjunto de práticas também compartilhado que revele o que é ser gerente de relacionamento. Adotar a perspectiva de ator situado numa posição social que lhe confere identidade própria e um conjunto de práticas que tanto promulga seu pertencimento quanto realiza sua posição, exige adotar uma perspectiva ontológica menos abrangente do que aquela que a teoria da estruturação propõe. Stones (2005) propõe combinar o que cha-

ma de ontologia geral e ontologia *in situ* (e uma visão de agente *in situ*) que, à luz dos resultados deste estudo, parecem promissoras.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2008.
- BARLEY, Stephen R.; TOLBERT, Pamela S. **Institutionalization and Structuration: Studying the Links between Action and Institution**. Cornell University, 1997. Disponível em: <<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1131&context=articles>>. Acesso em: 17 nov. 2010
- BARNES, Barry. Practice as collective action. In: SCHATZKI, Theodore R; CETINA, Karin K; VON SAVIGNY, Eike (eds). **The practical turn in contemporary theory**. Londres: Routledge, 2001.
- BARNES, Barry. **Understanding Agency – Social Theory and Responsible Action**. 1. ed. Londres: Sage, 2000.
- BHASKAR, Roy. **The Possibility of Naturalism**. Brighton: Harvester, 1979.
- BOURDIEU, P. **A Economia das trocas simbólicas**. São Paulo: Perspectiva, 1999.
- BRYANT, Christopher G.A.; JARY, David. Introduction: Coming to Terms with Anthony Giddens. In: BRYANT, Christopher G.A; JARY, David. **Anthony Giddens: Critical Assesments**. London: Routledge, 1996.
- CASSEL, Philipe (ed). **The Giddens Reader**. Stanford: Stanford University Press, 1993.
- CHAZEL, François. Poder. In: BOUDON, Raymond. **Tratado de Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1996.
- COHEN, Ira J. Teoria da Estruturação e Práxis Social. In: GIDDENS, Anthony; TURNER, Jonathan. (Orgs.). **Teoria Social Hoje**. São Paulo: Editora Unesp, 1999.
- COHEN, Ira. **Structuration Theory: Anthony Giddens and the Structuration of Social Life**. Londres: MacMillan, 1989.
- GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- GIDDENS, Anthony. A Reply to my Critics. In: HELD, D.; THOMPSON, J. B. (Orgs.). **Social Theory of Modern Societies: Anthony Giddens and his Critics**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989b.
- GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. São Paulo: Unesp, 1991.
- GIDDENS, Anthony. **Central Problems in Social Theory**. Basingstoke: Macmillan, 1989a.
- GIDDENS, Anthony. Comments on the Theory of Structuration. **Journal for the Theory of Social Behaviour**, v.13, p. 75-80, 1983.
- GIDDENS, Anthony. **Dualidade da Estrutura – Agência e Estrutura**. Oeiras: Celta Editora, 2000.
- GIDDENS, Anthony. **Novas regras do método sociológico**. Lisboa: Gradiva, 1996b.
- GIDDENS, Anthony. **Política, Sociologia e Teoria Social**. 1.ed. São Paulo: Editora Unesp, 1998.

GIDDENS, Anthony. Structuration Theory and Sociological Analysis. IN: CLARK, J.; MODGIL, C.; and MODGIL, J. **Anthony Giddens: Consensus and Controversy**. Brighton: Falmer Press, 1990.

GIDDENS, Anthony. Structuration Theory: Past, Present and Future'. IN: BRYANT, Christopher G.A; JARY, David (editors). **Anthony Giddens: Critical Assesments**. London: Routledge, 1996.

GIDDENS, Anthony; BECK, Ulrich; LASH, Scott. **Modernização reflexiva**. São Paulo, SP: Editora Unesp, 1997.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petropolis: Vozes, 1985.

JACKSON, Gregory. **Actors and Institutions**. Working Paper. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1408664>>. 2009. Acesso em: 2 jan. 2010.

LLEWELLYN, Nick; SPENCE, Laura. Practice as a Member's Phenomenon. **Organization Studies**. v. 30, n. 12, p. 1419-1439, 2009.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S.; CRUBELLATE, João M. Estrutura, Agência e Interpretação: Elementos para uma Abordagem Recursiva do Processo de Institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, 1. edição Especial, São Paulo, p.10-35, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da; FERNANDES, Bruno H.R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: MARQUES, T. G. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas (uma coletânea Luso-Brasileira)**. São Paulo: IGLU, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis; GUARIDO FILHO. Edson R.; ROSSONI, Luciano. Campos Organizacionais: Seis Diferentes Leituras e a Perspectiva de Estruturação. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição Especial, São Paulo. 109-147, 2010.

MODGIL, C.; MODGIL, J. **Anthony Giddens: Consensus and Controversy**. Brighton: Falmer Press, 1990.

OUTWHWAITE, William; BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do Pensamento Social do Século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1996.

PIRES, Rui Pena. A Teoria da Estruturação de Anthony Giddens – Apresentação e Bibliografia. **Sociologia, Problemas e Práticas**, Lisboa, v. 4, 1988.

SAUSSURE, Ferdinand. **Curso de Linguística Geral**. São Paulo: Cultrix, 2006.

SCOTT, W. Richard. **Institutions And Organizations - Ideas And Interests**. 3a. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

SCOTT, W. Richard. Institutions and Organizations: Towards a Theoretical Synthesys. In: SCOTT, W. Richard; MEYER, John W. **Institutional Environments and Organizations –Structural Complexity and Individualism**. Londres: Sage Publications, 1994.

SEWELL, William F JR. A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. **American Journal of Sociology**, v. 98, n. 1, p. 1-29. jul. 1992.

SIMMONS, Marte; DE HAAN, Redmar. The Practice Turn – an exploration. 2005. Disponível em: < <https://pt.scribd.com/doc/167348940/The-Practice-Turn-Schatzki> >. Acesso em: 1 mar. 2010.

STONES, Ron. **Structuration Theory**. New York: Palgrave MacMillan, 2005.

SWIDLER, Ann. What anchors cultural practices? In: SCHATZKI, Theodore R; CETINA, Karin K; VON SAVIGNY, Eike (Eds.). **The practical turn in contemporary theory**. Londres: Routledge, 2001.

URRY, J. Duality of Structure: Some Critical Issues. **Theory, Culture and Society**, v. 1, n. 2, p. 100–6, 1982.

Recebido em: 30-6-2015

Aprovado em: 20.5.2016

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Elmo Tambosi Filho

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>