
TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO E ESQUEMAS INTERPRETATIVOS: CONTRIBUIÇÕES À ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Adriana Roseli Wünsch Takahashi

Universidade Federal do Paraná

Cleverson Renan da Cunha

Universidade Federal do Paraná

Sumário: I. Introdução; II. Concepções de ambiente; III. Esquemas interpretativos e a teoria da estruturação; IV. Metodologia V. Análise de organizações escolares; VI. Considerações finais.

RESUMO

Além de sua complexidade interna, as organizações estão inseridas em um determinado ambiente com o qual mantêm relações recíprocas de influência. As pressões ambientais decorrentes dessas relações passam pela interpretação dos gestores das organizações que promovem ações que originam mudanças internas e influenciam mudanças externas, buscando sua sobrevivência a longo prazo. Analisar como as organizações criam seus sistemas cognitivos de interpretação da realidade e reconhecer seu impacto sobre as ações estratégicas pode ser útil para melhorar nossa compreensão dos fenômenos organizacionais. Assim, o objetivo do presente trabalho é discutir o conceito de esquemas interpretativos e evidenciar seu potencial e limitações como ferramentas para o aprimoramento da análise organizacional. O estudo foi realizado por meio de uma análise comparativa de casos entre duas organizações escolares da cidade de Curitiba, numa abordagem qualitativa. Os resultados encontrados evidenciam que um mesmo contexto ambiental de referência pode levar organizações similares a ações estratégicas diferenciadas, norteadas pela forma como os dirigentes interpretam a realidade e escolhem suas estratégias de ação.

Palavras-chave: esquemas interpretativos, teoria institucional, ambiente organizacional, análise organizacional.

ABSTRACT

The organizations, beyond their internal complexity, are fit in an environment with whom they keep mutual relational influences. The environmental pressures go through the managers translation. They promote actions that create internal changes and influence external changes, aiming the organizational survival. Analyze how the organizations create their cognitive systems of interpretation schemes, and recognize its impact over the strategic actions, can be useful to improve our understanding of organizational phenomena. Therefore, this work aims to present a brief discussion about the origin and the concept of interpretative schemes and, having two scholar organizations as references, show their potential and limitations as a tool to improve the organizational analyzes. The study was accomplished through a comparative analysis of cases of two school of the city of Curitiba. The results show that the same environmental reference context can carry similar organizations to choose specific strategies, guided by the way the managers appraise the reality and choose their strategies of action.

Key-words: interpretative schemes, institutional theory, onrganizational environment; organizational analysis

I – INTRODUÇÃO

O contexto ambiental exerce influência sobre as organizações, afetando-as tanto em seus aspectos internos como também em seu relacionamento com o ambiente. No entanto, apesar de as pressões serem semelhantes para organizações do mesmo tipo e inseridas num mesmo setor, as decisões de ajustes decorrentes podem ser diferentes de empresa para empresa. Isso se deve, em grande parte, ao modo pelo qual os dirigentes interpretam as questões ambientais, levando a determinadas escolhas estratégicas de ação em detrimento de outras.

Então, para compreender as decisões organizacionais, faz-se necessário perceber que essas decisões são resultantes não de uma reação mecânica, mas de interpretações que seus dirigentes fazem da concorrência, dos fornecedores, das exigências legais, das necessidades dos clientes, como também das demandas internas, sejam dos funcionários ou acionistas, entre outros.

No intuito de analisar o ambiente organizacional, diversas teorias têm sido adotadas baseadas em diferentes pressupostos. Dentre essas, a teoria institucional tem sido usada como instrumento para melhorar a compreensão da realidade, pois, além de considerar o ambiente técnico, valoriza também os aspectos institucionais. Os esquemas interpretativos, baseados nos pressupostos institucionalistas e na teoria da estruturação de Giddens, permitem a compreensão da estrutura, dos sistemas e da dualidade da estrutura, avançando a análise das organizações para além das teorias tradicionais como a contingencial, a dependência de recursos ou a ecologia organizacional.

Assim, o objetivo do presente trabalho é discutir o uso dos esquemas interpretativos, seus pressupostos principais, limitações e possibilidades de uso, tendo por base, além da teoria pertinente ao tema, um estudo de duas organizações do campo educacional. Para isso, considerou-se a concepção do ambiente orientada pela teoria institucional, destacando os aspectos técnicos

e institucionais, os fundamentos teóricos dos esquemas interpretativos a partir da Teoria da Estruturação de Giddens (1989), bem como as idéias de seus principais teóricos no Brasil e no mundo. Em seguida, é feita uma análise do papel dos esquemas interpretativos, tendo, por referência, duas instituições de ensino.

II – CONCEPÇÕES DE AMBIENTE

As relações entre organizações e o contexto onde elas atuam têm recebido atenção crescente dos estudiosos no domínio da administração. Diversas teorias vêm sendo usadas como base para a compreensão dessas relações, orientadas por diferentes pressupostos ontológicos, epistemológicos e até metodológicos.

As tradições intelectuais que têm dominado a ciência social nos dois últimos séculos representam as posições extremas entre o objetivismo e o subjetivismo. Ontologicamente, o enfoque subjetivo pressupõe que o mundo social externo ao conhecimento individual é formado apenas por nomes, conceitos usados para estruturar a realidade, enquanto o enfoque objetivo pressupõe um realismo, em que o mundo social externo ao conhecimento individual é real, feito de estruturas tangíveis, concretas e relativamente imutáveis. Para os realistas, o mundo social existe independente da apreciação individual, e o indivíduo não pode criá-lo. Em termos epistemológicos, o enfoque objetivo é associado ao positivismo, e o subjetivo ao antipositivismo. Quanto à natureza humana, a visão determinista considera que o homem e sua atividade são completamente determinados pela situação ou pelo ambiente onde ele se insere. O voluntarismo vê o homem como autônomo e livre. Assim, o positivismo sociológico e o idealismo germânico definem os extremos objetivo e subjetivo do ambiente (BURREL e MORGAN, 1994).

O ambiente pode também ser percebido de modo distinto, ordenado por meio do processo de interação de atores organizados (SMIRCICH e STUBBART, 1985). Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), o ambiente externo das organizações pode ser visto: a) referente aos fatos objetivos e determinados pelos membros organizacionais; b) envolvendo somente influências contextuais definidas pelos indivíduos das organizações, mas sem referir-se a um contexto objetivo; e c) como fenômeno objetivo, mas com interpretações diferentes dos indivíduos e, por isso, tendo um significado organizacional subjetivamente estabelecido. Segundo esses autores (1999, p. 1), “conceber subjetivamente o ambiente

significa reconhecer a possibilidade de indivíduos, grupos e organizações perceberem de maneira diferente o mesmo contexto institucional; em consequência, podem agir de forma diversa na dinâmica de relacionamento entre organização e ambiente”. Berger e Luckmann (1996) demonstram essa visão intermediária de que o cotidiano representa a realidade interpretada e subjetivamente percebida pelos homens, a partir da coerência que demonstram.

Segundo Scott (1992), a contribuição mais importante para o estudo do ambiente é a inclusão de elementos simbólicos na formação dos ambientes organizacionais que surgiram com a releitura da clássica teoria institucional. Nos primeiros estudos, o ambiente era uma variável formada por elementos de dimensão fundamentalmente objetiva como os recursos materiais, a tecnologia e o capital. Novos elementos de âmbito cultural e cognitivo apresentam-se agora como parte fundamental da análise dos ambientes. A ênfase foi desviada “...das facetas técnicas para as facetas institucionais dos ambientes.” (SCOTT, 1992. p. 157).

A consequência desse novo marco na interpretação organizacional permite-nos entender que a concorrência por recursos e clientes entre as organizações compartilha lugar, na perspectiva institucional, com a necessidade de alcançar legitimidade institucional e aceitação do ambiente. Sob essa proposição, a atenção da análise centra-se nos ambientes técnico e institucional. “Ambientes técnicos, ou espaços de competição na ótica econômica, são aqueles cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da troca dos bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1996. p. 103). De acordo com Scott (1995), os ambientes técnicos incorporam a conotação de que estruturas racionais são aquelas que, eficiente e efetivamente, produzem bens e serviços específicos, que, de modo eficaz, realizam objetivos específicos. Os ambientes institucionais caracterizam-se, por sua vez, pela elaboração e difusão de regras e procedimentos, que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual. Para Scott (1995), os ambientes institucionais representam a conotação contida no conceito de *rationale*: a extensão na qual a organização específica é capaz de interpretar um valor, uma teoria, uma explicação que justifique ações passadas, e fazê-lo de modo compreensível e aceitável.

Para Meyer e Rowan (1977), junto com os aspectos econômicos, regras

institucionalizadas e um amplo sistema de crenças e valores ambientais exercem influência sobre a atividade organizacional, constituindo o que os autores chamam de mitos racionalizados: produtos, serviços, técnicas, políticas e funções institucionalizadas, a que as organizações se adaptam cerimonialmente, moldando sua própria estrutura formal ao ambiente institucional. Scott e Meyer (1994, p. 10) destacam que institucionalização é o “processo pelo qual um dado conjunto de unidades e um padrão de atividades vêm a ser possuídos normativamente e cognitivamente em um lugar, e praticamente tidos como certos, como legítimos”. Assim, enquanto, no ambiente técnico, é o racional que permite à organização ser eficiente, no institucional, são os procedimentos que representam o racional, e que irão conferir legitimidade à organização. A legitimidade está relacionada, então, com o grau de aceitação cultural que a organização tem na sociedade.

As forças e pressões exercidas pelo ambiente técnico e institucional se dão de forma distinta e são, portanto, combinadas diferentemente em cada organização, de forma que todas recebem influência em maior ou menor grau, devendo ser tratadas como dimensões ao longo das quais variam. Enquanto as indústrias tendem a se orientar mais pelo ambiente técnico, as escolas buscam valorizar mais o ambiente institucional, uma vez que o controle ambiental incide sobre a adequação da forma e dos processos organizacionais às pressões sociais (CRUBELLATE e MACHADO-DA-SILVA, 1998).

As forças sociais afetam as organizações por meio de tradições, valores e expectativas que a sociedade tem em relação às empresas. Há também as pressões internas da organização exercidas pelo ambiente técnico e cultural. Essas pressões exercidas sobre as organizações, em interação com o ambiente, conduzem a diferentes tipos de ação, mesmo que haja semelhança no contexto em que se inserem. Hinings e Greenwood (1989) reconhecem que a formação e a definição do *design* organizacional é um processo de escolha compelida ou obrigada, em que o contexto e as transformações externas afetam diretamente as organizações. Essas respondem por meio das ações tomadas pelos seus dirigentes, baseadas na interpretação do contexto no qual a organização está imersa, bem como a estruturação e os processos internos da organização.

Uma abordagem para a compreensão dos mecanismos existentes dentro dessa perspectiva de ambiente pode ser propiciada,

por exemplo, pela da teoria institucional. Nessa concepção, alguns elementos culturais, como valores, crenças, símbolos e mitos, passaram a ter destaque, além daqueles considerados anteriormente no ambiente, como recursos econômicos e materiais. A cultura passa a ter posição de destaque na realidade organizacional, pois a organização é em si mesma um fenômeno cultural que varia de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade, podendo ser descrita como significado, compreensão e sentidos compartilhados. Pode-se também dizer que a cultura é um processo de construção da realidade, cujos fatores envolvem os indivíduos, levando-os à melhor compreensão de eventos, ações, objetos, expressões e situações, ou, ainda, a cultura é um processo contínuo, que se antecipa na construção da realidade (MORGAN, 1996), e não como algo estanque dentro da sociedade. Ver a cultura como metáfora possibilita mostrar que a organização repousa sobre sistemas de significados comuns ou esquemas interpretativos, que possibilitam a criação da ação organizacional (SMIRCICH, 1983).

III – ESQUEMAS INTERPRETATIVOS E A TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO

Giddens (1989) afirma que, quando o objetivismo da sociologia estrutural foi atacado pelos teóricos influenciados pela hermenêutica e pela fenomenologia, foram destacadas as deficiências desse enfoque, porém com inclinação para o subjetivismo, mantendo, assim, o divisor conceptual. A teoria da estruturação formulada por Giddens baseia-se na premissa de que o dualismo subjetivismo-objetivismo precisa ser reconceituado como dualidade de estrutura. Enquanto para o estruturalismo e o funcionalismo a estrutura tem primazia sobre a ação, nas sociologias interpretativas, a primazia é da ação e de seu significado na explicação da conduta humana. Sua teoria busca romper com as divisões de enfoque entre a experiência do ator individual e a existência de qualquer forma de totalidade social, buscando como domínio básico de estudo, as práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo (GIDDENS, 1989).

A base da teoria da estruturação de Giddens (1989) originou o conceito de esquemas interpretativos usado na área de estudos organizacionais. Nessa teoria, as atividades sociais humanas são recursivas, ou seja, são continuamente recriadas dentro do meio em que atuam como atores e, nessa

reprodução, possibilita-se a atividade por meio de uma espécie de cognoscitividade.

A teoria da estruturação visa a analisar a produção e reprodução dos sistemas sociais e, por meio desse processo, como são mantidas ou modificadas as estruturas sociais, sendo fundamentada em três conceitos: estrutura, sistemas e dualidade de estrutura. A estrutura refere-se às “regras e recursos, recursivamente implicados na reprodução de sistemas sociais. A estrutura existe somente como traços de memória, a base orgânica da cognoscitividade humana, e como exemplificada na ação” (GIDDENS, 1989, p.303); está, portanto, mais ligada aos aspectos duradouros dos sistemas sociais, como as instituições. O conceito de sistemas consiste no conjunto de relações sociais padronizadas ao longo do tempo-espaço, reproduzidas entre os atores sociais e organizadas como práticas sociais regulares. O terceiro conceito é o de dualidade de estrutura, em que as regras e recursos implícitos na produção e reprodução do ambiente são também, ao mesmo tempo, os meios de reprodução do sistema.

Nessa concepção, a estrutura é simultaneamente restritiva e facilitadora, meio e fim da conduta que organiza, a base principal da continuidade da reprodução social. Esse processo pressupõe a monitoração reflexiva e a integração de agentes na atividade social do cotidiano, porém o fluxo de ação abrange consequências não-intencionais que, por sua vez, formam condições não-reconhecidas da ação, pois a cognoscitividade é limitada. Por isso, a história humana constitui-se de atividades intencionais, mas não na forma de um projeto deliberado. Em “muitos contextos da vida social, ocorrem processos de ‘filtragem de informação seletiva’, pelos quais atores, estrategicamente colocados, procuram reflexivamente regular as condições globais de reprodução do sistema” (GIDDENS, 1989, p.22), tanto na manutenção como na modificação das condições presentes.

Uma das modalidades da estruturação, chamada esquema interpretativo, representa uma das principais dimensões da dualidade da estrutura em interação (capacidade cognoscitiva dos agentes e as características estruturais em vez do dualismo indivíduo e sociedade). É com base nessa modalidade, que os atores reproduzem os sistemas de interação e reconstituem suas propriedades estruturais, pois monitoram suas atividades cotidianas, bem como as dos outros atores, assim como também o fazem por meio da consciência discursiva. Assim, pode-se entender, por esquemas interpretativos, “os modos de

tipificação incorporados aos estoques de conhecimento dos atores, aplicados reflexivamente na sustentação da comunicação” (GIDDENS, 1989, p.23), que permitem a conversão dos significados inerentes às estruturas em comunicação nos processos de interação.

Os indivíduos não respondem mecanicamente ao estímulo; eles primeiro interpretam-no e, então, formam suas respostas. Herbert Simon foi um dos primeiros teóricos a relacionar os limites da capacidade cognitiva do indivíduo com a natureza da estrutura organizacional. Seu trabalho sobre o comportamento em organizações, junto aos estudos realizados pela psicologia social, ampliou a perspectiva cognitiva. Vários termos foram sugeridos para representar as estruturas cognitivas, como conceito, enredo, plano, modelo mental, mapa, esquemas (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 1998). Compreender como se dá a criação desses modelos mentais é importante para entender a própria interpretação e sua inter-relação com a ação.

Segundo os autores Ranson, Hinings e Greenwood (1980), o conceito de esquemas interpretativos descreve o esquema cognitivo que mapeia nossas experiências do mundo, identificando ambos, os seus aspectos relevantes e como nós os compreendemos. Assim, os esquemas interpretativos representam, pelos significados que contêm, os valores da organização e seus interesses, que estão configurados na validade e legitimidade da estrutura organizacional (BARTUNEK, 1984). Para Machado-da-Silva e Fernandes (1999, p. 15), “o pensar e o fazer dos executivos dependem de seus esquemas interpretativos”.

Apesar de existirem forças isomórficas pressionando para uma homogeneização das organizações, conforme salientam DiMaggio e Powell (1983), os esquemas interpretativos determinam diferentes cursos em face das mesmas pressões ambientais existentes, o que determina diferentes ações e estratégias em organizações que estão em um mesmo setor (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993). São os esquemas interpretativos que norteiam a estratégia, fornecendo determinada percepção do mundo e do ambiente (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999). O conjunto de crenças e valores comuns aos indivíduos representa um sistema cognitivo compartilhado, o que torna possível uma cognição de grupo e da organização. Segundo Crubellate e Machado-da-Silva (1998, p. 5), os valores e as crenças têm por função “possibilitar a interpretação do ambiente e a definição de quais problemas são realmente críticos no contexto da

organização, desencadeando o processo de ordenação desse ambiente que vai orientar, em última instância, as ações organizacionais”.

Hinings e Greenwood (1988), ao tratarem de arquétipos organizacionais, enfatizam que o conjunto de idéias e valores embutidos na própria estrutura organizacional – esquemas interpretativos – fornece o padrão ou orientação da composição de estruturas e sistemas. Para Bartunek (1984), mudanças no esquema interpretativo têm estreita relação com mudanças na estrutura, e tal relação é mediada pelas ações dos membros organizacionais. Assim, não há estrutura ou sistema neutro para instrumento de análise, pois estão embutidos de intenções, aspirações e propósitos, refletindo valores e crenças incorporados. Hinings e Greenwood (1988) salientam que o termo “arquétipo” designa justamente essa composição particular de idéias, crenças e valores conectados com atributos estruturais e do sistema. Os esquemas interpretativos estabelecem moldes para: “a) o domínio apropriado das operações, ou seja, a ampla natureza dos propósitos ou missões organizacionais; b) os princípios da organização apropriados; e c) o critério de evolução a ser usado nos limites da organização para avaliar a performance organizacional” (HININGS e GREENWOOD, 1989, p.19).

O surgimento e a sobrevivência das organizações dependem, assim, do nível das respostas dadas à relação entre o contexto externo e o interno. Essas respostas agem simultaneamente e influenciam-se reciprocamente, de acordo com uma composição de fatores fundamentais como: a coação situacional (onde as circunstâncias forçam a organização a agir, se mover e se organizar), os interesses (modo como a organização vai se comportar em função dos valores e interesses proeminentes), as relações de poder (onde os membros da organização vão definir a estrutura organizacional de acordo com seus interesses) e a capacidade organizacional (baseada nas habilidades que a organização deve ter para promover o comprometimento e envolvimento para a mudança e a compreensão clara do que se deseja fazer).

Para Machado-da-Silva e Fernandes (1999, p. 16), “a reorientação dos esquemas interpretativos dos dirigentes organizacionais ocorre geralmente pela força de pressões ambientais significativas”. Conforme esses autores, com base em Barr, Stimpert e Huff (1992), as mudanças nos modelos mentais podem ocorrer em duas situações: quando o aprendizado é de baixo grau, envolve transformações incrementais ou ajustes

menores, pois as modificações são mais de comportamento do que de entendimento; quando o aprendizado é de alto grau, envolve transformações significativas no entendimento e reestruturação dos modelos mentais dos membros organizacionais. Porém vale ressaltar, conforme os autores argumentam, que as mudanças tendem a ser lentas, pois valores e crenças estão profundamente arraigados e conferem estabilidade às pessoas e às organizações. As estratégias passadas bem sucedidas tendem a ser mantidas, mesmo perante mudanças ambientais; essa persistência no comportamento passado pode dar-se pelas reservas financeiras ou pelas reservas psicológicas. As reservas financeiras devem-se à margem de lucro obtida e à sobrevivência da firma; as reservas psicológicas dão-se pela crença dos dirigentes de que poderão superar sozinhos os obstáculos que se apresentam. Para Hinings e Greenwood (1989), as reorientações estratégicas podem atrasar-se pela estabilidade dos esquemas interpretativos e das estruturas organizacionais.

Os esquemas interpretativos influenciam, assim, a organização, atuando como fator interveniente na leitura do ambiente e suas pressões, delimitando as opções de atuação e influenciando a escolha de ações mais adequadas de resposta.

IV – METODOLOGIA

O objetivo do presente trabalho é, tendo por referência os pressupostos teóricos e a análise de duas organizações escolares, evidenciar o potencial e as limitações do uso de esquemas interpretativos como instrumentos para o aprimoramento da análise organizacional.

Na análise teórica, utilizou-se a pesquisa bibliográfica, cujo objetivo consistiu em apresentar uma primeira compreensão do que são os esquemas interpretativos. A metodologia adotada para a pesquisa foi a de “estudo comparativo de casos”. De acordo com Richardson (1989) essa metodologia pode descrever a complexidade de determinado problema, permitindo analisar, em maior profundidade, a compreensão do comportamento dos indivíduos, considerados os processos dinâmicos vividos pelos grupos sociais. Yin (1989, p.23) destaca que o estudo de caso “é uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos, dentro de seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão

claramente estabelecidas, onde se utilizam múltiplas fontes de evidência”.

O nível de análise do estudo é organizacional, pois concentra-se nos aspectos de cada uma das escolas selecionadas, e a unidade de análise está composta pelo grupo de gestores (administrativos e pedagógicos). A abordagem do trabalho é qualitativa, com perspectiva transversal. Triviños (1987) destaca que a pesquisa qualitativa tem a característica de observar o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave.

A pesquisa empírica foi realizada com duas escolas da rede pública de Curitiba-PR. As escolas selecionadas atuam no ensino fundamental e estão situadas em bairros próximos. O caso 1 refere-se a uma escola criada em 1969 e localizada na Vila Nossa Senhora da Luz, Cidade Industrial de Curitiba, que atende alunos em período regular e integral durante o dia, e turmas de jovens e adultos no período noturno, até a quarta série do ensino fundamental. O bairro é predominantemente industrial, servido também por comércio e serviços, serviços públicos e outros recursos da comunidade. A maioria das famílias é de nível socioeconômico baixo, com renda de 1 a 3 salários mínimos, e existe um grande contingente de pais desempregados. A escola conta com aproximadamente 30 turmas e 900 alunos matriculados.

O caso 2 refere-se a uma escola criada em 1956 e situada no bairro Portão, que atende alunos nos três turnos, somente em período regular, não atendendo no período integral. Nessa escola, são ofertadas turmas do pré à quarta série no período da tarde; da quinta à oitava e pré no período da manhã; e ensino fundamental e supletivo de primeira à oitava série no período noturno para jovens e adultos. A escola atende alunos a partir de 5 anos de idade, pertencentes à comunidade local e vindos também de outros bairros. A comunidade atendida apresenta as seguintes características: famílias que possuem entre três e quatro filhos, casal ou responsável com grau de instrução em nível médio, renda mensal média inferior, oscilando entre um e dez salários mínimos. Por esses dados não serem atuais, a escola aplicou um questionário às famílias dos alunos para uma nova caracterização do perfil da comunidade escolar que, no período da pesquisa, ainda não havia sido concluído. A escola conta com, aproximadamente, 60 turmas e 2000 alunos.

As pressões do ambiente educacional foram selecionadas de fontes como revistas, jornais, Internet e artigos. Buscou-se identificar os valores dos gestores por meio de entrevistas semi-estruturadas, gravadas e

transcritas, que foram analisadas com a técnica de análise temática de conteúdo. As ações da gestão foram analisadas também por meio de entrevistas, com a técnica de análise categorial de conteúdo. Por fim, procurou compreender como os esquemas interpretativos nortearam as ações, em face da leitura ambiental feita pelos gestores.

Os dados das entrevistas foram tratados pela análise de conteúdo descrita por Bardin (1979, p. 42) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. O objetivo aqui foi identificar padrões nos discursos das organizações escolares em estudo.

A técnica de análise de conteúdo utilizada na identificação de valores e crenças dos dirigentes das organizações escolares em estudo foi a análise temática que, conforme Bardin (1979, p. 105), “consiste em descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido”. A autora ainda destaca que o tema é “geralmente utilizado como unidade de registro para estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências etc. As respostas a questões abertas, as entrevistas, podem ser, e são frequentemente analisadas, tendo o tema por base” (BARDIN, 1979, p. 106). É importante destacar que o tema é a unidade de significação que se liberta naturalmente de um texto analisado segundo certos critérios relativos.

Após a transcrição das entrevistas, foi realizada uma leitura minuciosa de todo o conteúdo, a fim de verificar os valores e crenças dos dirigentes. Uma planilha foi elaborada com os valores e crenças de cada entrevistado, que foram confrontados e analisados, conjuntamente, para se extrair uma única lista de valores e crenças compartilhados entre os gestores, ampliando-se o grau de abstração dos termos.

A técnica de análise de conteúdo utilizada para a identificação das estratégias de ação das organizações escolares em estudo foi a análise categorial. Outra leitura foi realizada para averiguar as estratégias de ação de cada escola e para selecionar trechos das entrevistas relativas a cada área de estratégia, tendo sido elaborada uma planilha individual, por entrevistado, de todas as estratégias citadas. Posteriormente, outra planilha confrontou todas as estratégias citadas. Finalmente, houve uma última planilha, única, das estratégias de ação das

escolas, onde as repetidamente mencionadas foram mantidas. A análise documental e a observação não participante auxiliaram a complementação e orientação de análise dos dados primários. Esse procedimento de utilizar como fontes de evidência os dados primários e os secundários configura a técnica de triangulação. Segundo Triviños (1987), a técnica da triangulação é utilizada na análise de dados para obter maior abrangência na descrição, explicação e compreensão do foco de estudo.

Posteriormente, o quadro “resumo dos valores e crenças” de cada organização foi confrontado com o quadro “resumo das estratégias de ação” para verificar como os esquemas interpretativos dos gestores escolares atuam como mediadores nas organizações. As áreas de ação foram classificadas de acordo com as pressões identificadas no setor educacional. Por meio da análise de reportagens, artigos e revistas, selecionaram-se os fatores ambientais que mais atuam sobre as escolas. Essa classificação foi feita com base no conceito de ambiente técnico e ambiente institucional. Como pressões do ambiente técnico tem-se: repetência e evasão, recursos humanos, corpo docente, recursos físicos, financeiros e materiais, gestão de processos educacionais e administrativos, e planejamento. Como pressões do ambiente institucional, predominou: pobreza, estrutura familiar e trabalho infantil, violência, drogas, políticas públicas no setor, demanda educacional, e Lei de Diretrizes e Bases da Educação – LDB.

V – ANÁLISE DE ORGANIZAÇÕES ESCOLARES

Apesar de uma delas oferecer turmas da primeira à quarta série, e a outra oferecer

turmas da primeira à oitava série, ambas estão expostas às mesmas pressões

do contexto ambiental. Suas características são similares, porém há estratégias de ação diferenciadas em algumas áreas.

Os valores dos dirigentes, avaliados por meio das entrevistas, não apresentaram muitas diferenças, porém, ao se explorar o entendimento de cada valor, podem-se perceber significativas diferenças na acepção que cada um tem do que se constitui cada valor. É importante ressaltar que não se fez distinção entre valores e crenças, e que determinar exatamente quais deles nortearam ações ou estratégias é complexo, uma vez, que na realidade, várias inter-relações são estabelecidas, não sendo sempre todas explícitas.

Os valores identificados foram: adequação legal, insatisfação salarial, insatisfação com a mantenedora, formalização, integração entre escola e comunidade, qualidade administrativa, qualidade educacional, autonomia, interação, comprometimento profissional, preocupação social, diálogo (somente na primeira escola), e democracia e prudência (somente na segunda escola). Um primeiro olhar aponta para uma significativa similaridade entre os esquemas interpretativos das duas organizações. No entanto, cada grupo tem uma compreensão diferenciada sobre, por exemplo, o que é qualidade educacional e qualidade administrativa. É na acepção de cada termo que se expressam particularidades, que foram freqüentemente citadas, apesar de, em alguns itens, existir uma mesma compreensão. O quadro 1, a seguir, apresenta essas diferenças entre os esquemas interpretativos, que estão destacadas para facilitar a visualização.

Esquemas Interpretativos	Compreensão do termo	
	Caso 1	Caso 2
Adequação legal	- Conhecer a legislação da educação. - Manter os projetos e documentos da escola de acordo com as leis e diretrizes. - Seguir os critérios legais e funcionais da mantenedora.	- Conhecer a legislação da educação. - Manter os projetos e documentos da escola de acordo com as leis e diretrizes. - Seguir os critérios legais funcionais da mantenedora. <i>- Seguir internamente os critérios legais e regimentais da escola.</i>
Insatisfação salarial	- Indignação salarial. - Rejeição às políticas públicas salariais. - Desmotivação com a defasagem salarial.	- Indignação salarial. - Rejeição às políticas públicas salariais. - Desmotivação com a defasagem salarial.
Insatisfação com	- Insatisfação com o setor educacional	- Insatisfação com o setor educacional local. - Insatisfação com as políticas públicas RH.

a mantenedora	local. - Insatisfação com as políticas públicas RH. - <i>Desmotivação com o remanejamento de pessoal.</i>	- <i>Educação como responsabilidade do Estado.</i>
Formalização	- Ter registros de dados de professores, de informações sobre a evolução do aluno na escola, de atendimentos realizados quanto ao comportamento dos alunos e às famílias. - Registrar em atas todas as reuniões realizadas e decisões tomadas. - Usar os registros para análise dos dados.	- Ter registros de dados de professores, de informações sobre a evolução do aluno na escola, de atendimentos realizados quanto ao comportamento dos alunos e às famílias. - Registrar em atas todas as reuniões realizadas e decisões tomadas. - Usar os registros para análise dos dados. - <i>Usar os registros como respaldo legal para tomada de decisão e ação.</i>
Integração escola-comunidade	- Participação dos pais na escola, em reuniões e eventos. - Ter parcerias com empresários e voluntários da comunidade.	- Participação dos pais na escola, em reuniões e eventos. - Ter parcerias com empresários e voluntários da comunidade. - <i>Convocar a responsabilidade da família de alunos menores do horário noturno.</i>
Qualidade administrativa	- Busca constante de melhorias na administração. - Rigor no controle dos recursos financeiros. - <i>Gestão de mudanças e inovações.</i>	- Busca constante de melhorias na administração. - Rigor no controle dos recursos financeiros. - <i>Gestão por Conselho Diretor.</i> - <i>Importância da liderança da direção.</i> - <i>Gestão democrática.</i> - <i>Profissionalização do processo de administração escolar.</i> - <i>Assiduidade e acompanhamento diário da direção.</i>
Qualidade educacional	- Aprendizagem satisfatória (domínio de conteúdo). - <i>Formação integral do aluno (conhecimento e cidadania).</i> - <i>Prioridade pedagógica (o aluno é o centro do processo escolar).</i> - <i>Níveis baixos ou nulos de repetência.</i> - <i>Erradicação do analfabetismo de adultos.</i> - <i>Vínculo de amizade entre alunos e professores.</i> - Noturno: - <i>Formação para a integração no mercado de trabalho.</i> - Possibilidade de continuação dos estudos.	- Aprendizagem satisfatória (domínio de conteúdo). - <i>Formação integral do aluno – desenvolvimento do aluno enquanto cidadão (cognitivo, social, cultural e político)</i> - <i>Orientação para o resgate da ética, da moral e democracia.</i> - <i>Prioridade pedagógica (o aluno é o centro do processo escolar).</i> - <i>Diminuição dos índices de repetência e evasão.</i> - <i>Qualificação profissional.</i> - Noturno: - <i>Formação para a integração no mercado de trabalho.</i> - Possibilidade de continuação dos estudos. - <i>Adequação metodológica.</i> - <i>Proatividade na solução.</i>
Autonomia	- Desejo de mais recursos financeiros. - Otimismo com descentralização de verbas. - <i>Desejo de mais autonomia de gestão.</i>	- Desejo de mais recursos financeiros. - Otimismo com descentralização de verbas. - <i>Desejo de mais autonomia de gestão de recursos financeiros e humanos.</i>
Interação	- Interação da equipe pedagógica e administrativa. - Interação da equipe administrativa/ pedagógica e professores. - Interação dos turnos de trabalho.	- Interação da equipe administrativa/ pedagógica e professores. - Interação entre os turnos de trabalho. - <i>Interação entre EPA e alunos.</i> - <i>Participação de todos os funcionários da escola.</i>

Comprometimento profissional	-Comprometimento e responsabilidade profissional do docente. -Cumprimento dos deveres e das regras da escola. -Assiduidade dos docentes. -Confiança no trabalho docente.	-<i>Comprometimento e responsabilidade profissional do docente quanto ao domínio de turma e conteúdo.</i> -Cumprimento dos deveres e das regras da escola. -<i>Assiduidade dos docentes e da direção e equipe pedagógica.</i> -Confiança no trabalho docente.
Preocupação social	-Preocupação com a falta de estrutura familiar. -<i>Melhoria econômica da comunidade em geral.</i>	-Preocupação com a falta de estrutura familiar. -<i>Preocupação com a pobreza.</i> -<i>Preocupação com a violência.</i> -<i>Preocupação com as drogas.</i>
Diálogo	-<i>Manter espaços de conversa com professores.</i> -<i>Ter liberdade de criticar e questionar.</i> -<i>Debater coletivamente.</i>	
Democracia		-<i>Diálogo.</i> -<i>Manter espaços de conversa com professores.</i> -<i>Ter liberdade de criticar e questionar.</i> -<i>Debater os assuntos da escola coletivamente, mantendo a representação coletiva.</i> -<i>Participação política de todos da escola – funcionários e alunos.</i> -<i>Uso da argumentação.</i>
Prudência		-<i>Amadurecimento das novas idéias e modalidades de ensino.</i> -<i>Capacitação prévia à implantação de novos sistemas.</i> -<i>Avaliação crítica das mudanças legais e pedagógicas do setor.</i> -<i>Segurança para efetivar mudanças.</i> -<i>Reflexões e estudos sobre mudanças e inovações.</i>

Quadro 1 - Comparação dos esquemas interpretativos das duas organizações escolares

Fonte: dados secundários e primários da pesquisa

O quadro organizado permite fazer uma análise geral, que aponta a semelhança entre alguns valores e diferença entre outros, presentes em apenas uma das organizações. De acordo com DiMaggio e Powel (1983), as pressões institucionais levaram as organizações ao isomorfismo, o que parece ser corroborado por esta análise. Pode-se verificar, conforme a literatura aponta, que o ambiente, por ser subjetivamente estabelecido, implica grupos que percebem o contexto de maneiras diferentes (Crubellate e Machado-da-Silva, 1998). Essas diferenças encontram-se mais explícitas nas acepções dos valores, uma vez que um mesmo valor, citado pelas duas organizações, pode ter

entendimento parcial ou totalmente divergente, conforme se apresenta a seguir.

Considerando os valores identificados, podem-se estabelecer relações entre estes e o delineamento de cada gestão. Tendo analisado as várias estratégias que cada uma das escolas adota frente às pressões, verifica-se como essas ações são mediadas pelos esquemas interpretativos dos gestores, na busca da legitimidade social.

As análises realizadas por meio dos dados coletados na primeira escola, que busca a qualidade educacional com a adequação legal, demonstraram que esta priorizou a mudança do regime de ensino de série para ciclos de aprendizagem por propiciar a eliminação da repetência

existente, para a qual a escola já vinha buscando soluções.

O processo de descentralização de recursos financeiros pressionou a gestão para a condução de constantes mudanças físicas, caracterizando-a como uma gestão de mudança e inovação. A busca de melhorias e as reformas realizadas dão-se predominantemente, no aspecto das instalações. Na área dos recursos humanos, o alto número de faltas e afastamentos para consultas médicas e tratamento de saúde limitam as ações, pressionando o remanejamento diário de faltas, o que acaba por comprometer o planejamento escolar. Esse item, aliás, foi apontado pelos docentes como uma das estratégias que mais dificulta o trabalho docente.

Na área de violência, drogas e pobreza, pode-se perceber que há reduzida preocupação do grupo quanto à presença e aos reflexos dentro da escola, o que orienta para poucas estratégias ou nenhuma, como no caso das drogas. Para administrar os recursos recebidos da mantenedora, a escola buscou mobilizar fóruns de decisão, precisou planejar o uso dos recursos, controlar os gastos em função do recebimento trimestral, conduzindo a novas experiências de gestão. Ao longo do tempo, essas ações foram sendo aprimoradas pela experiência e pelas diretrizes que a mantenedora apresenta, como no caso de prestação de contas.

Algumas dificuldades de comunicação, de divergência de valores e de falta de unidade, percebidas na equipe administrativa, além da rotatividade e diminuição da equipe pedagógica, permitiram identificar limitações na elaboração de estratégias e na condução de ações, como no caso da cobrança dos deveres quanto a normas e prazos, e no caso da condução pedagógica entre os turnos. A presença de uma cultura diversificada contrapõe valores diferentes: a predominância de interesses e a esfera política delinearam alguns cursos de ação em detrimento de outros.

Os dirigentes da segunda escola têm valores compartilhados de qualidade educacional e adequação legal que conduziram à manutenção do sistema de ensino por série, diante das pressões recebidas da mantenedora e da LDB. O apoio da comunidade foi fundamental na legitimação da decisão. Esse sistema tem sido constantemente questionado pelo grupo sobre sua eficiência e sobre a possibilidade de alteração. O valor prudência encontrado norteou o processo gradativo de mudança. Iniciaram-se alterações no sistema de avaliação somente no período da tarde, a fim de avaliar os resultados desta experiência previamente à instauração de uma mudança de maior porte.

A autonomia vivenciada nos últimos anos e o gerenciamento de recursos permitiram à equipe dirigente avaliar positivamente esse processo, estimulando o próprio desejo não só de mais recursos para suprir necessidades, como de mais autonomia, tanto financeira quanto de pessoal. O que pode ser observado, nesse caso, é a consciência das questões de cultura organizacional, ainda que não explicitada nesses termos, pelos dirigentes entrevistados, no sentido de reconhecer que existem valores muito diferenciados entre os atores, o que dificulta a unidade de ação. Esses valores pressionaram ações em busca de uma nova gestão mais participativa.

Como essa escola atua em todas as séries do ensino fundamental, isso traz algumas dificuldades, sendo apontado pela própria direção como equivalente a gerir três escolas, porquanto as diferenças de idade e de série implicam diferentes necessidades de conduta. No caso das pressões sociais exercidas pela violência, drogas, pobreza e falta de estrutura familiar, essas dificuldades são reconhecidas pela própria escola, em si mesma e no ambiente. Nesse sentido, foram encontradas estratégias correspondentes, com algumas variações entre os turnos. A dimensão preventiva foi observada com predominância nos turnos tarde e noite; a dimensão proativa foi identificada no período noturno, justamente onde foi expresso com mais ênfase o reconhecimento e preocupação com esses fatores. A percepção de pressões ambientais, como a violência e as drogas na segunda escola, e o respectivo delineamento de estratégias corroboram Barr, Stimpert e Huff (1992), para quem os líderes têm impacto no desempenho da organização, principalmente quanto às atividades administrativas que envolvem atenção às mudanças ambientais, interpretação do estímulo, e congruência de problemas percebidos com suas soluções.

O tipo de gestão encontrada no caso 2 envolve o exercício do debate e a coletividade do processo. Esse delineamento expressa os valores democráticos da organização que busca a divulgação da informação e a ampliação da participação dos elementos internos da organização como da comunidade.

O valor de diálogo foi identificado no caso 1 com o entendimento de espaço aberto às discussões, debates, críticas e sugestões. Esse valor foi apontado diversas vezes nas entrevistas como norteador das estratégias de comunicação, para superar as dificuldades com o corpo docente. O diálogo surge de forma diferenciada no caso 2, cujo termo refere-se a um dos significados do valor democracia. Nessa escola, conforme sua filosofia e sua aceitação de qualidade

administrativa e educacional, o diálogo faz parte de um processo mais abrangente, que envolve, além da esfera de liberdade de expressão e de comunicação, a participação política de todos, a representação da vontade do grupo e o pensar coletivo. Essas valorações diferenciadas podem ter influência na estabilidade do corpo docente da segunda em contradição à rotatividade de docentes na primeira, que dificulta a própria difusão de filosofia da organização. Outro fator que pode ter correlação com essa diferenciação é a importância atribuída à liderança e à unidade de trabalho entre todos os membros da equipe diretiva na segunda escola, em contraposição à pouca importância atribuída à liderança no primeiro caso, explicitada de forma centralizada na figura da coordenadora administrativa.

Por fim, o valor prudência, identificado somente no caso 2, foi descrito como cautela para mudanças, associado à avaliação crítica de novos modelos que são implantados pela mantenedora sem a devida estrutura e capacitação prévia. Na opção por série, prevaleceu essa estratégia em função da valoração da estrutura e capacitação prévia necessária e da opinião da comunidade, que apontou preferir o sistema seriado, o que é congruente com o valor integração escola-comunidade. Essas diferenças parecem corroborar Bartunek (1984), para quem todas as organizações têm suas crenças e valores que devem ser levados em consideração: é em torno desses valores que se constroem e solidificam os aspectos da filosofia corporativa. Assim, essas crenças afetam estratégias e operações organizacionais, sendo que determinada estratégia não poderá ser implementada, caso suponha valores e crenças e modo de trabalhar diferentes da cultura da organização.

Ao se compararem os dois casos em estudo, pode-se verificar a existência de uma clara correlação entre esquemas interpretativos e o curso de ação de cada organização, evidenciando assim que essas categorias podem constituir-se como explicativas e contributivas na análise organizacional. Pelas diferenças de entendimentos, podem-se perceber as diferenças nas estratégias de ação de cada uma das escolas. Essa análise parece corroborar Machado-da-Silva e Fonseca (1993), ao apontar que esquemas interpretativos determinam diferentes cursos em face das mesmas pressões ambientais existentes, o que define diferentes ações e estratégias em organizações que estão em um mesmo setor. Ou seja, são esquemas interpretativos que delineiam a estratégia, fornecendo determinada percepção do mundo e do ambiente (MACHADO-DA-SILVA,

FONSECA e FERNANDES, 1999), mesmo que existam forças isomórficas, pressionando para uma homogeneização das organizações (DIMAGGIO e POWELL, 1983).

VI – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os grupos de dirigentes das escolas estudadas percebem, de forma diferente, algumas pressões do contexto ambiental, pois cada um as avalia a partir do conjunto de crenças e valores que compõem os esquemas interpretativos, junto às especificidades de cada escola, resultando na construção de um perfil de gestão particular.

As divergências observadas entre os casos parecem referir-se, predominantemente, à relação entre os aspectos do funcionamento interno da questão pedagógica e administrativa e os valores de qualidade educacional e administrativa, como o diálogo, a democracia e a prudência, pois trata-se de valores que norteiam o próprio processo gerencial. Conforme assinala-se na literatura, mesmo existindo forças isomórficas pressionando uma homogeneização das organizações (DIMAGGIO e POWELL, 1983), os esquemas interpretativos determinam diferentes cursos e diferentes ações em organizações que estão no mesmo setor (MACHADO-DA-SILVA e FONSECA, 1993). A análise de estratégias das duas organizações pesquisadas parece corroborar também a literatura, que aponta ações diferentes em face do mesmo contexto institucional, considerando a perspectiva de que o ambiente possui fenômenos objetivos com diferentes interpretações subjetivas dos indivíduos (BERGER e LUCKMANN, 1996). Assim, a estratégia reflete o modo de perceber o mundo de acordo com a mente dos dirigentes, que direciona ações e comportamentos dentro da organização, buscando a legitimidade social, pois a formação de estratégia como processo cognitivo está baseada na mente do estrategista e emerge como reflexos da maneira como ele lida com as informações acessíveis. Quando analisadas as estratégias das duas organizações do estudo de caso, percebe-se que algumas estão limitadas pelos fatores coercitivos, como as norteadas pelos valores de adequação legal. Na área de pobreza, violência, drogas, estrutura familiar, embora tenham sido encontradas algumas diferenças que revelam diferentes visões de ambiente e para o ambiente, de forma geral, a complexidade dos problemas não permite estratégias que possibilitem a escola controlá-las, apenas amenizá-las, agindo reativamente, proativamente ou mesmo não agindo.

A análise deste estudo demonstra algumas evidências sobre o uso desse referencial para a compreensão e aprimoramento da análise organizacional. Os esquemas interpretativos, representados nas formas de comunicação, normas, cerimônias e outros formam o conjunto de idéias, valores e crenças que dão ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização (MACHADO-DA-SILVA, FONSECA e FERNANDES, 1999). Essa metáfora auxilia também uma releitura da liderança, de seus diversos estilos e o papel que desempenham na construção social da realidade, assim como viabiliza uma reinterpretção da natureza e do significado das relações da organização com o ambiente. A diferença de percepção das pressões existentes no ambiente e a liderança exercida por cada um dos grupos dirigentes, de acordo com os valores e crenças compartilhados, corroboram a literatura e permitem concluir que os esquemas interpretativos atuam como filtro, atuando como mediadores das estratégias adotadas, ao passo que delineiam o perfil organizacional de acordo com os rumos perseguidos.

Na utilização desse constructo, faz-se necessário destacar a dificuldade em determinar a precisão dos termos utilizados, pois, muitas vezes, nas entrevistas ou nos outros meios usados na coleta de dados, os respondentes apontam para termos muito genéricos, como qualidade, inovação, entre outros, mas o significado do termo para cada uma pode ser significativamente diferente. Se o intuito é usá-lo para nortear ações propostas, torna-se necessário aprofundar na investigação e na compreensão do discurso. Esse é o caso do uso dos termos identificados na pesquisa empírica: qualidade, gestão pedagógica e gestão administrativa.

Por ser uma análise subjetiva e que envolve a cognição, esse tipo de estudo exige a adoção de técnicas de pesquisa que permitem uma compreensão mais abrangente, sendo adequado o uso de métodos qualitativos, com análise profunda dos dados, e o uso de diversos informantes e fontes, buscando sua triangulação. Epistemologicamente, os esquemas interpretativos estão mais alinhados com pesquisas interpretativas que privilegiam o contexto do setor estudado e os vários âmbitos da organização, não só de gestão, mas também social e político. Nesse sentido, a teoria da estruturação de Giddens (1989), pela sua complexidade e abstração pode ser usada como uma 'meta-teoria', fundamentadora da análise e da escolha de outras teorias que auxiliem a compreensão da realidade organizacional. A teoria institucional, principalmente na vertente sociológica, parece ser indicada como

referencial por considerar também os aspectos simbólicos e subjetivos.

Apesar da força explicativa oferecida pelos esquemas interpretativos, eles também possuem algumas limitações que, se não consideradas, podem levar a resultados inexpressivos. Um dos problemas presentes em sua construção e análise é a dificuldade de identificar os valores e crenças, que são fundamentados não só em questões conscientes como também pressupostos inconscientes, de difícil captação pelas técnicas tradicionais de pesquisa. Neste caso, é relevante o rigor no uso de técnicas de fonte, coleta e tratamento dos dados, para que se assegure a profundidade da análise das informações. Outro ponto de destaque é a existência de grupos e sub-grupos nas organizações, o que pode implicar culturas fragmentadas ou diversificadas, que, por sua vez, podem compartilhar entre si outros pressupostos. Organizações públicas e organizações do terceiro setor carecem de especial atenção tanto quanto ao contexto em que atuam, quanto à sua realidade gerencial.

A identificação dos esquemas interpretativos é complexa, demorada e fundamentada na interpretação do pesquisador. Se por um lado permite avanços, por não estar presa a padrões rígidos previamente estabelecidos, por outro pode dificultar a comparação e a transposição para outras realidades. Além disso, o relacionamento das ações ao esquema interpretativo não é tarefa das mais fáceis, devido às complexas ligações existentes entre os conceitos individuais, organizacionais e a própria realidade.

Os esquemas interpretativos baseiam-se principalmente na leitura ambiental dos gestores. No entanto, da decisão até a ação concreta, outros atores são envolvidos no processo e nem sempre são considerados na construção dos sistemas interpretativos. Esses sistemas são construídos por meio de trocas entre pessoas ao longo do tempo. Em organizações que possuem alta rotatividade em seu quadro gerencial, a análise proposta tende a dificultar o processo de formação dos quadros subjetivos de referência e consequentemente sua compreensão.

Os esquemas interpretativos apresentam-se assim, não como a melhor forma de compreender as ações organizacionais, mas sim, como uma categoria que permite investigar situações que não são evidenciadas por outras fundamentações teóricas.

Por fim, algumas sugestões podem ser apontadas para futuras pesquisas. Ao se tratar de esquemas interpretativos e privilegiar a cognição dos indivíduos e a

cultura organizacional, implicitamente, concebe-se a importância das pessoas nas organizações. Nesse sentido, futuros estudos podem buscar a correlação entre essa categoria e outras que enfatizem o papel e a importância das pessoas na organização,

como a visão da empresa baseada em recursos (Resource Based Review of the Firm - RBV), ou a idéia de competência organizacional, derivada da RBV.

REFERÊNCIAS

-
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BARR, P.S.; STIMPert, J.L. & HUFF, A.S. Cognitive change, strategic action, and organizational renewal. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 15-36, 1992.
- BARTUNEK, J.M. Changing interpretive schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, v. 29, p. 355-372, 1984.
- BERGER, P.L. & LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1996.
- BRITO, R.L.G.L. **Clima e cultura da escola**: uma questão de administração escolar. In: PINTO, F.C.F.; FELDMAN, M. & SILVA, R.C. (org.). **Administração escolar e política da educação**. Piracicaba: UNIMEP, p. 207-216, 1998.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. England: Arena, p. 1-40, 1994.
- CRUBELLATE, J.M.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Valores/Crenças e interesses como mediadores de adaptação organizacional à mudança ambiental: estudo comparativo de casos. In: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1998: Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD. CD ROM, 1998.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n.2, p. 147-160, 1983.
- DINARDI, E.A.C. **Cultura organizacional**: um estudo de valores e crenças de empresários brasileiros e nipo-brasileiros da cidade de Londrina. São Paulo, 1991. Tese (Mestrado em Psicologia) – Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade de São Paulo, p. 1-48.
- ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1994). **Anais...** : ANPAD, 1994, v. 9, p. 89-102.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Dicionário de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1986.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- HININGS, C.R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change**. New York: Brasil Blackwell, p.1-68, 1989.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L. & FERNANDES, B.H. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 1, p. 14-24, 1999.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L. & FONSECA, V.S. da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: XVII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1993: Salvador). **Anais...** Salvador: ANPAD, 1993, v. 9, p. 147-159.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L. & FONSECA, V.S. da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, dez. 1996.

- MACHADO-DA-SILVA, C.L., FONSECA, V.S. FERNANDES, B.H.R. Um modelo e quatro ilustrações: em análise a mudança nas organizações. In: XXIII ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (1999: Foz do Iguaçu). **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, CD ROM, 1999.
- MEYER, J.W. & ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n.2, p. 340-363, 1977.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PERROW, C.B. **Análise organizacional**. São Paulo: Atlas, 1976.
- RANSON, S.; HININGS, B.; GRENNWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.
- RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, p. 29-48; p. 83-102; 199-212, 1989.
- SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey Bass, p. 1-22, 1991.
- SCOTT, R.W. **Institutions and organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- _____. **Organizations: rational, natural and open systems**. New Jersey: Prentice-Hall, p. 284-316, 1992.
- _____. **Institutional environments and organizations**. Thousand Oaks: Sage, 1994: 1-54.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.
- SMIRCICH, L.; STUBBART, C. Strategic management in an enacted world. **Academy of management Review**, v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.
- TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R.K. **Case study research: design and methods**. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989.

Adriana Roseli Wünsch Takahashi

Doutoranda em Administração – Universidade de São Paulo

Telefone: (41) 30293594

E-mail: adrianarwt@terra.com.br

Rua José Cadilhe, no. 1246, bairro Água Verde, Curitiba - PR, CEP: 80620-240

Cleverson Renan da Cunha

Doutor em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais

Telefone: (48) 348-7045

E-mail: cleverson.cunha@gmail.com

Rua Desembargador Pedro Silva, n. 2100, ap. 205 Bloco B – Coqueiros, Florianópolis – SC