José Carlos Zanelli
Jairo Eduardo Borges-Andrade
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos
Organizadores

Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil

2ª edição

NOVA EDIÇÃO
DO LIVRO MAIS
VENDIDO DA ÁREA
NO BRASIL!

SBPOT
artmed



P974 Psicologia, organizações e trabalho no Brasil [recurso eletrônico] / Organizadores, José Carlos Zanelli, Jairo Eduardo Borges-Andrade, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. – 2. ed. – Dados eletrônicos. – Porto Alegre : Artmed, 2014.

Editado também como livro impresso em 2014.
ISBN 978-85-8271-085-2

1. Psicologia. 2. Psicologia organizacional. 3. I. Zanelli, José Carlos. II. Borges-Andrade, Jairo Eduardo. III. Bastos, Antonio Virgílio Bittencourt.

CDU 159.9:005.32(81)

Catalogação na publicação: Ana Paula M. Magnus – CRB 10/2052

José Carlos Zanelli
Jairo Eduardo Borges-Andrade
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos
Organizadores

Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil

2ª edição

Versão impressa
desta obra: 2014

artmed

2014

© Artmed Editora Ltda., 2014

Gerente editorial
Letícia Bispo de Lima

Colaboraram nesta edição:

Coordenadora editorial
Cláudia Bittencourt

Capa
Maurício Pamplona

Preparação de original
Camila Wisnieski Heck

Leitura final
Antonio Augusto da Roza

Projeto gráfico e editoração eletrônica
Armazém Digital Editoração Eletrônica – Roberto Vieira

Reservados todos os direitos de publicação à
ARTMED EDITORA LTDA., uma empresa do GRUPO A EDUCAÇÃO S.A.
Av. Jerônimo de Ornelas, 670 – Santana
90040-340 – Porto Alegre, RS
Fone: (51) 3027-7000 Fax: (51) 3027-7070

É proibida a duplicação ou reprodução deste volume, no todo ou em parte, sob quaisquer formas ou por quaisquer meios (eletrônico, mecânico, gravação, fotocópia, distribuição na Web e outros), sem permissão expressa da Editora.

SÃO PAULO
Av. Embaixador Macedo Soares, 10.735 – Pavilhão 5
Cond. Espace Center – Vila Anastácio
05095-035 – São Paulo, SP
Fone: (11) 3665-1100 – Fax: (11) 3667-1333

SAC 0800 703-3444 – www.grupoa.com.br

IMPRESSO NO BRASIL
PRINTED IN BRAZIL

AUTORES

José Carlos Zanelli. Psicólogo. Especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho pelo Instituto Sedes Sapientiae. Mestre em Psicologia Social das Organizações pelo Instituto Metodista de Ensino Superior de São Bernardo do Campo. Doutor em Educação/Psicologia pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), com três pós-doutoramentos: pela Universidade de São Paulo (USP), pela Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas) e pelo Instituto Português de Oncologia do Porto (IPO-Porto). Professor e pesquisador do Programa de Pós-graduação em Psicologia da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGP/UFSC) e do Programa de Pós-graduação em Administração do Instituto Meridional de Passo Fundo (PPGA/IMED).

Jairo Eduardo Borges-Andrade. Psicólogo. Mestre e Doutor em Sistemas Instrucionais pela Florida State University. Estágios de pós-doutorado no International Food Policy Research Institute, na University of Sheffield e Rijksuniversiteit Gröningen e no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. Professor titular da Universidade de Brasília (UnB). Pesquisador 1A no CNPq.

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos. Psicólogo. Mestre em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). Doutor em Psicologia pela Universidade de Brasília (UnB). Professor titular do Instituto de Psicologia da UFBA. Pesquisador I-A do CNPq. Coordenador da Área de Psicologia junto à CAPES.

Amalia Raquel Pérez-Nebra. Psicóloga. Mestre em Psicologia e Doutora em Psicologia Social, Organizacional e do Trabalho pela UnB. Professora dos Programas de Graduação e Mestrado em Psicologia do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB). Pesquisadora colaboradora do Group of Attitudes and Persuasion Spain (GAPS), Universidad Autónoma de Madrid (UAM), e do Consuma – Grupo de Pesquisa em Comportamento do Consumidor, UnB.

Ana Carolina de Aguiar Rodrigues. Administradora. Mestre e Doutora em Psicologia pela UFBA. Professora doutora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da USP.

Cláudio V. Torres. Psicólogo. Mestre em Psicologia pela UnB. Doutor em Industrial Organizational Psychology pela California School of Professional Psychology. Pós-doutorado em Marketing pela Griffith University, Austrália; em Cross-cultural Research pela University of Sussex, Inglaterra; e em Cross-cultural Psychology and Human Values pela Hebrew University of Jerusalem, Israel. Professor adjunto da UnB.

Elaine Rabelo Neiva. Psicóloga. Mestre e Doutora em Psicologia pela UnB. Professora adjunta do Programa de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da UnB.

Elisabeth Loiola. Economista. Mestre e Doutora em Administração pela UFBA. Professora associada IV da Escola de Administração da UFBA. Professora dos Programas de Pós-graduação em Administração e em Psicologia da UFBA. Pesquisadora I-D do CNPq.

Francisco José Batista de Albuquerque. Psicólogo. Mestre em Psicologia Social pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Doutor em Psicologia Social pela Universidad Complutense de Madrid. Professor de Psicologia Social, Teorias e Técnicas de Pesquisa. Pesquisador Nível 1 do CNPq.

Gardenia da Silva Abbad. Psicóloga. Mestre e Doutora em Psicologia pela UnB. Professora dos Programas de Pós-graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações e em Administração da UnB. Membro da Comissão de Avaliação dos Programas de Pós-graduação em Psicologia na CAPES. Coordenadora do Projeto CAPES de formação de mestres e doutores em Ensino na Saúde no contexto do SUS. Bolsista de produtividade e pesquisadora 1 C do CNPq.

Janice Janissek. Psicóloga. Mestre em Administração pela UFSC. Doutora em Administração pela UFBA. Professora adjunta III do Instituto de Psicologia da UFBA. Pesquisadora do Grupo de Pesquisa Indivíduo, Organizações e Trabalho do Instituto de Psicologia da UFBA.

Katia Puente-Palacios. Psicóloga. Mestre e Doutora em Psicologia pela UnB. Pós-doutorado na Universidad de Valencia, Espanha. Professora adjunta da UnB.

Livia de Oliveira Borges. Psicóloga. Mestre em Administração de Recursos Humanos pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Doutora em Psicologia pela UnB, com estágio pós-doutoral da Universidade Complutense de Madrid. Professora titular da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Pesquisadora do CNPq.

Maria das Graças Torres da Paz. Psicóloga. Mestre em Psicologia pela UnB. Doutora em Psicologia pela USP. Pós-doutorado na Universidade Complutense de Madrid/Faculdade de Ciência Política. Pesquisadora associada da UnB/Departamento de Psicologia Social e do Trabalho.

Maria do Carmo Fernandes Martins. Psicóloga. Mestre e Doutora em Psicologia pela UnB. Professora titular da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP)/Programa de Pós-graduação em Psicologia da Saúde.

Mauro de Oliveira Magalhães. Psicólogo. Mestre e Doutor em Psicologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor adjunto do Instituto de Psicologia e da Pós-graduação em Psicologia da UFBA.

Mirlene Maria Matias Siqueira. Psicóloga. Especialista em Pesquisa Social pela UFU. Mestre e Doutora em Psicologia pela UnB. Professora titular da UMESP. Bolsista de produtividade de pesquisa do CNPq.

Napoleão dos Santos Queiroz. Administrador. Doutor em Administração pela UFBA. Professor do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Coordenador do Núcleo de Estudos Interdisciplinares em Administração Pública (NEIAP) da UFS.

Narbal Silva. Psicólogo. Especialista em Psicologia das Organizações e do Trabalho pelo Conselho Federal de Psicologia. Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Professor associado III do Departamento de Psicologia e do Programa de Pós-graduação em Psicologia da UFSC.

Oswaldo H. Yamamoto. Psicólogo. Doutor em Educação pela USP. Professor titular do Departamento de Psicologia da UFRN. Pesquisador do CNPq.

Pedro F. Bendassolli. Psicólogo. Doutor em Psicologia Social do Trabalho pela USP. Pós-doutorado pela Université Paris 9 e pela UnB. Professor adjunto de Psicologia Organizacional do Departamento de Psicologia da UFRN.

Sigmar Malvezzi. Psicólogo. Doutor em Comportamento Humano nas Organizações pela University of Lancaster, Reino Unido. Professor e pesquisador em Psicologia das Organizações e do Trabalho. Docente na Fundação Dom Cabral e no Instituto de Psicologia da USP.

Sinésio Gomide Júnior. Psicólogo. Mestre e Doutor em Psicologia pela UnB. Professor associado da UFU.

Sônia Maria Guedes Gondim. Psicóloga. Especialista em Gerência de Recursos Humanos. Mestre em Psicologia Social pela Universidade Gama Filho (UGF). Doutora em Psicologia Social e da Personalidade pela Universidade Fede-

ral do Rio de Janeiro (UFRJ). Professora associada do Instituto de Psicologia da UFBA, atuando na graduação e na pós-graduação em Psicologia e no Centro Interdisciplinar de Desenvolvimento e Gestão Social. Pesquisadora nível 2 do CNPq.

Suzana da Rosa Tolfo. Psicóloga. Mestre em Administração pela UFSC. Doutora em Administração pela UFRGS. Professora do curso de Graduação em Psicologia e dos Programas de Pós-graduação em Psicologia e em Administração da UFSC. Secretária adjunta de Gestão de Pessoas da UFSC.

Tatiana Dias Silva. Administradora. Mestre em Administração pela UFBA. Técnica de Planejamento e Pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA).

PREFÁCIO

O trabalho é uma prática transformadora da realidade que viabiliza a sobrevivência e a realização do ser humano. Por meio do ato e do produto de seu trabalho, o homem percebe sua vida como um projeto elaborado e conduzido por ele mesmo, reconhece sua condição ontológica, materializa e expressa sua dependência e poder sobre a natureza, produzindo as condições materiais, culturais e institucionais que constituem seu ambiente, e desenvolve seu padrão de qualidade de vida. Do ponto de vista empírico, o trabalho consiste na aplicação de conhecimentos e habilidades ao desenho de processos de produção dentro de uma sintaxe constituída por condições econômicas, tecnológicas, sociais, culturais e políticas. Essa aplicação de recursos pessoais não ocorre no vácuo, é balizada por macroestruturas ambientais constituídas por valores, relações de poder, significados e conhecimentos que compõem sua institucionalização. A institucionalização do trabalho é facilmente constatada na diferenciação de formas de ação produtiva entre as sociedades, em seus diversos estágios evolutivos. Sociedades constituídas por comunidades simples, quase autônomas e limitadas ao uso de tecnologias artesanais apresentam práticas intuitivas de trabalho, fortemente dependentes do esforço físico, ao passo que sociedades em estágio de sofisticado desenvolvimento tecnológico, caracterizadas por transações complexas, em eventos virtualizados em alta velocidade dentro de estruturas fragmentadas e policêntricas (Bartjargal et al., 2013), apresentam práticas de trabalho altamente dinâmicas, dependentes da busca e do manejo instantâneo da informação, como ocorre com o *flash trading* (Johnson et al., 2013), em que o operador nem sequer consegue acompanhar as decisões da máquina que opera. Tais diferenças revelam o impacto que a institucionalização do trabalho produz no ser humano, como contexto pelo qual ele sobrevive, se realiza e recebe graves problemas para resolver em sua adaptação a si mesmo e ao mundo. O trabalho tem sido uma fonte de paradoxos para as pessoas e para a sociedade.

Alocado dessa forma à sociedade e às suas atividades, o estudo do trabalho transformou-se em um campo fértil para o desenvolvimento das ciências sociais e comportamentais, criando uma arena transdisciplinar que facilitou o diálogo e a cooperação entre essas ciências. A compreensão das relações entre os processos subjetivos e produtivos tornou-se imperativo do equilíbrio econômico, da saúde e da felicidade humanas, desde a implementação da tecnologia do vapor, em meados do século XVIII. Nesse momento, a adaptação do desempenho humano a fluxos racionalizados de produção demandava domínio mais profundo e sistematizado sobre a relação entre os fluxos de produção e o contexto, assim como, nesta segunda década do século XXI, o engajamento no trabalho demanda autogestão das próprias competências, vínculos, carreira e sincretismo da inserção na estrutura de redes (Ginsbourger, 2011). O aparecimento da psicologia organizacional e do trabalho (POT), no fim do século XIX, foi uma resposta a essa demanda; e sua institucionalização, como especialidade das ciências comportamentais, cresceu e tornou-se uma das contribuições mais significativas para o desenvolvimento da administração dos negócios e da qualidade de vida, a partir dos trabalhos de Münsterberg, no início do século XX.

> Hoje, num contexto que demanda mais qualidade de desempenho, a POT ocupa uma posição-chave nos instrumentos de gestão. Ela ajuda a organizar e legitimar a compreensão que as pessoas e as instituições sociais requerem para funcionar. (Sampson, 2000, p. 1).

Estudando problemas como o desempenho, a saúde do trabalhador, seus padrões de qualidade de vida, o impacto do emprego e das condições de trabalho sobre a vida humana, tanto sob o ponto de vista de atividade pessoal como de atividade institucionalizada, a POT criou uma massa de conhecimentos que, embora controvertida em vários aspectos (Prilleltensky, 1994; Steffy; Grimes, 1992), tais como sua base epistemológica e os valores a ela associados, se fez presente em toda a história da gestão de pessoas, por meio de contribuições diversificadas. Os conhecimentos produzidos pela POT tornaram viáveis tanto a utilização de tecnologias sofisticadas, por parte de grupos de trabalho constituídos por pessoas simples, como a formação e adaptação de equipes interdependentes aptas para o desempenho eficaz de múltiplas atividades sofisticadas, como se observa no trabalho dos astronautas e dos técnicos em cirurgias.

A rápida evolução das tecnologias de produção tem colocado novas demandas na missão da POT (Olson-Buchanan; Bryan; Thompson, 2013). Particularmente, a alteração na sintaxe do contexto de trabalho fomentada pela implementação da tecnologia digital, pelas novas formas de contrato de trabalho, pela fragmentação econômica e pelas *networked enterprises* ao longo dos últimos 10 anos reformulou elementos significativos dos instrumentos, das condições e dos impactos do trabalho. Essa nova sintaxe é caracterizada pelo crescimento da automação, da dependência de informação e de competências coletivas, pela complexidade da intersecção de múltiplos processos na produção do desempenho, pelas incertezas e pela habilidade dos eventos. Diante de tais alterações, a POT é, mais uma vez, solicitada a ampliar seu objeto e a aprofundar sua produção de conhecimentos para colaborar com a compreensão do desempenho e da realização do trabalhador, em um contexto de condições singulares que frequentemente demanda adaptações que superam os limites da condição humana. As pessoas têm sido solicitadas a aprender habilidades em tempo mais curto que sua condição humana permite, ou a alterar suas identidades, sem que isso faça parte de seus planos de vida. Sem a pretensão de abarcar toda a amplitude do aprofundamento, este livro foi elaborado para revisar aspectos significativos dessa massa de conhecimentos, integrando nele os avanços já registrados na sintaxe da sociedade e do trabalho produzido nos últimos anos.

Fortemente balizado por culturas desenvolvidas como consequência de um longo processo de adaptação ao ambiente, o trabalho foi institucionalizado, até a era industrial, em íntima simbiose com a vida social e familiar, fora da influência do contexto econômico competitivo que caracteriza o presente momento histórico. Naquele período, em muitas sociedades, era difícil distinguir a atividade de trabalho da atividade social e familiar. O advento da mecanização e, depois, da automação e de sua alocação dentro das quatro paredes das organizações iniciou o distanciamento dessa prática transformadora da esfera doméstica, colocando-a sob o domínio de uma gramática própria, cuja compreensão tem sido um crescente desafio para as ciências. A aculturação do trabalho à gramática da industrialização e posteriormente à gramática da sociedade competitiva e globalizada foi e tem sido um tema que desafia teorias e frustra esforços pela busca de altos padrões de igualdade e de qualidade de vida. Imagine-se como deve ter sido complicado para os gestores das empresas em Papua Nova Guiné entender por que os indivíduos das tribos Orikawas "[...] preferiam trabalhar de graça em suas comunidades do que realizar a mesma atividade com remuneração fora da comunidade [...]" (Schwimmer, 1979), ou como está sendo difícil equacionar os efeitos das rupturas nas carreiras profissionais diante das incertezas e da descontinuidade dos negócios. A POT tem-se dedicado a investigar essas questões, pesquisando e teorizando sobre os determinantes do desempenho como forma de subsidiar a organização racional do trabalho que caracteriza a institucionalização deste na forma do emprego da era industrial e nas trajetórias das carreiras sem fronteiras.

Além de ser uma necessidade em sociedades complexas (da qual é quase impossível livrar-se), a organização racional dos fluxos de produção, exigida pela busca de regularidade na

produção industrial, estimulou os pesquisadores do século XX a compreender o desempenho no trabalho dentro de ambientes densos e fortemente manualizados. Em seus estudos, eles se depararam com enorme variedade de questões embutidas na adaptação, no desenvolvimento e na compensação dos trabalhadores. Além das primícias de tais questões, como a avaliação de habilidades e a conformidade ao grupo, tais estudos foram enriquecendo a compreensão da relação homem-trabalho e da gestão do desempenho pela descoberta dos vínculos entre este e a identidade, a dominação de minorias e elites sobre maiorias, a responsabilidade ética e social, a qualidade de vida, o crescimento psicológico e a vida dentro de redes que funcionam em alta velocidade. A POT mergulhou fundo na compreensão dos dois processos implicados tanto no trabalho industrializado como no trabalho hoje regido pelo capitalismo financeiro (Touraine, 2013). A POT produziu conhecimentos sobre o processo de regulagem do desempenho e sobre o processo de emancipação do trabalhador (Malvezzi, 2014). O debate ontológico sobre a humanização do trabalho, que caracterizou os anos de 1970, aparece muito mais complexo neste início do terceiro milênio dentro da desordem criada pela soberania das redes (Chun, 2011). Sem ignorar as inúmeras fontes de sofrimento presentes na vida do trabalhador, como a marginalização, a insatisfação e as desigualdades, a história da POT explicita por que o trabalho não é apenas uma transformação da matéria, mas também da vida psíquica, econômica, social, cultural e política.

Por tais motivos, não foi por acaso que a POT foi consolidada como uma aliada estratégica da gestão dos negócios pela sua potencialidade de ser fonte fértil de informação para a administração e para a compreensão da relação homem-trabalho. A percepção dessa aliança já se fazia presente na investigação da fadiga, no fim do século XIX, por força da pressão por mais produção, consequência da substituição da tecnologia do vapor pela tecnologia eletromecânica. O estudo da fadiga, que era um sério obstáculo ao desempenho e grave causa de sofrimento do trabalhador, revelou a potencialidade do conhecimento sobre o desempenho como um recurso indispensável à gestão dos negócios e ao desenvolvimento da qualidade de vida do trabalhador. Desde então, a POT, como área do conhecimento que estuda as relações do homem com o trabalho, tem sido uma fonte contínua de conceitos e teorias que subsidiam o equacionamento da eficácia e os meios de evolução da qualidade de vida no trabalho. Embora sem o sucesso esperado no estudo da fadiga, a POT imediatamente expandiu seu campo de ação para abranger todos os aspectos da adaptação do trabalhador às tarefas e todos os impactos de seu vínculo com o trabalho sobre sua vida pessoal e suas possibilidades de vida social, econômica e subjetiva (Chanlat, 1990).

Depois de um longo processo evolutivo, no qual as ciências comportamentais caminharam em correlação com a reflexão epistemológica que caracterizou o debate científico durante o século XX – e abrindo espaços para campos específicos de aplicação em áreas como educação, saúde e conflitos sociais –, o conhecimento sobre a subjetividade implicada no trabalho tornou-se elemento do silogismo da eficiência nas organizações. Não se pode ignorar que a psicometria e as relações humanas constituíram-se na principal atividade da área de recursos humanos de 1930 a 1960, assim como não há como negar que os textos de administração contêm informações oriundas de pesquisas sobre o desempenho. Há mais de 10 anos, a literatura dos negócios não cessa de alardear que o diferencial competitivo está na gestão de pessoas. Mesmo hoje, com todo o desenvolvimento tecnológico, qualquer arquitetura avançada do processo de produção torna-se ineficaz se não houver pessoas que a ponham em funcionamento e estejam de prontidão para corrigir sua trajetória. A forma de dependência das pessoas foi alterada nas atividades, porém continua sendo tão fundamental quanto no início da era industrial (Fleetwood; Hesketh, 2010). Além disso, o trabalho, nas condições do presente momento histórico, produz novos problemas, como a solidão do teletrabalho, a não legitimação do trabalho autônomo como forma digna de "emprego" e as patologias promovidas pelo forte envolvimento com a lógica binária do contexto criado pelo computador.

Hoje, impulsionada pelos ventos da globalização, surge uma nova sintaxe à qual o desempenho e as pessoas são obrigados a se adaptar. Novamente, os pesquisadores em POT são compelidos a revisar seus conceitos e modelos para responder a novas questões colocadas pela nova gramática da sociedade, agora caracteriza-

da pela compressão do tempo e do espaço, marca visível da sociedade do presente momento histórico. Nessa sociedade não há como se livrar da forte competitividade econômica, que torna o ambiente instável, nem das rupturas que ameaçam a vida de todos, tampouco da onipresente estrutura de comunicação de massa que assume parte da gestão da subjetividade sob o aspecto de cultura, padrões sociais e internalização. A experiência do trabalho tornou-se mais complexa porque deixa de estar alocada em um espaço conhecido e visível, de relativamente fácil controle, para ser transferida para o mundo caracterizado pelas propriedades do hipertexto, no qual sua ambiguidade e incerteza são exponenciadas. Um dos mais significativos desafios do trabalhador é o enfrentamento rotineiro das descontinuidades que o obrigam a um ininterrupto ajustamento, para o qual lhe falta sensibilidade ou apoio institucional. A segunda sequência do filme *Por um fio* (*Phone Booth*), dirigido por Joel Schumacher (2001), mostra, dentro de uma linguagem estética singular, como o personagem Stu realiza vários negócios caminhando por duas quadras na cidade de Nova York. Seus instrumentos de trabalho são seu desempenho, suas narrativas e seu celular. Constata-se, nessa sequência do filme, como o telefone móvel substituiu inteiramente a infraestrutura e o espaço do escritório. O mundo tradicional do escritório (ou da fábrica) e o mundo no qual Stu trabalha são duas realidades radicalmente distintas em suas contingências e instrumentos. A participação de processos psicológicos evoluiu com a tecnologia e as formas de organização, como se observa na concentração de decisões sobre um mesmo indivíduo, hoje claramente evidenciada no aumento do envolvimento de operadores e técnicos em tarefas gerenciais. A POT é chamada a novos desafios que incluem até seu próprio nome. Seriam duas especialidades, POT e psicologia do trabalho (PT)? Essa questão é difícil e traiçoeira. Tal divisão implicaria a separação entre os processos regulatórios e emancipatórios em duas especialidades distintas. Será que esse arranjo ajuda ou atrapalha?

Tais mudanças e questões materializam alterações profundas na profissionalização, no vínculo de emprego, nas identidades profissionais, nas carreiras e na própria arquitetura das empresas. Recolocam as velhas questões da competência, do vínculo com o trabalho, do poder, dos valores, da liderança e do desenvolvimento, que são tratadas nas várias partes deste livro. O ser humano mantém sua condição ontológica de ser indeterminado e destinado a criar os instrumentos de sua adaptação (Malvezzi, 2014), porém, a sintaxe do contexto é outra; as teorias e os conceitos são chamados e se relegitimar. Mais uma vez, confirmam-se a labilidade e o caráter evolutivo do conhecimento. Este é como a vida, um contínuo processo de adaptação ao ambiente. A POT é novamente convocada a contribuir com a compreensão dessa nova sintaxe, e este livro é uma resposta a tal chamado.

Como colocou Rousseau (1997), a POT enfrenta uma nova era. Há muitas questões abertas que exigem revisão dos modelos e conceitos. Os instrumentos e as condições de trabalho são outros. Da operação das máquinas, evoluiu-se para a gestão do controle pelos computadores, evolução que impõe aos pesquisadores a revisão de todos os aspectos implicados na relação homem-trabalho, das exigências de competências ao equacionamento da qualidade de vida e da realização existencial. A diversidade de situações e a ambiguidade dos eventos refletem a instabilidade da realidade, fato que demanda dos pesquisadores a revisão das categorizações. Surgem situações novas, como os conceitos de homem-fronteira (Hartog, 2004) e de carreiras sem fronteiras (Briscoe; Hall; Mayrhofer, 2012). Seriam esses conceitos confiáveis? A substantividade dos cargos foi um pressuposto constante e significativo nas pesquisas sobre habilidade e motivação, contingência hoje enfraquecida com a flexibilização e o caráter artesanal dos processos de produção. A transformação das tarefas substantivas em tarefas fluidas e artesanais (Malvezzi, 2013) e o desaparecimento dos postos de trabalho debilitaram a eficácia do controle operacional, que foi transferida para o controle estratégico (Kallinikos, 2003).

A virtualização dos sujeitos com os quais o trabalhador interage (a estrutura de comunicação de massa, o mercado e as redes) propõe aos pesquisadores a revisão do como se configuram as relações entre sujeitos. A pressão pela competitividade favorece o olhar do construcionismo sobre a pesquisa do desempenho, uma vez que os indivíduos têm de construir suas competências, assim como o personagem Pi do filme *As aventuras de Pi*, dirigido por Ang Lee (2012). Pi é jogado em um barco no qual fica à deriva

por 200 dias, em alto-mar. Ele aprendeu a criar as competências que garantiram sua sobrevivência. A competitividade fomenta a expectativa de melhorias; por isso, temas como cultura organizacional como variável da gestão de competências ganham impulso na compreensão do desempenho. O conceito de liderança, tradicionalmente contaminado por sua associação aos instrumentos de autoridade que acompanham a ação gerencial, sofre influência da crescente substituição da estrutura hierárquica pela coordenação efetiva e, como conceito, evolui na direção da criação de competências. O crescimento das empresas-rede coloca a relação de interdependência como um imperativo da arquitetura do fluxo de produção. Não é à toa que Cooper (1998) propõe a rede compartilhada de conhecimento (*interstanding*) como um fundamento mais apropriado para ação organizacional que o conhecimento (*understanding*), entendido como fato objetivo e que se impõe à consciência dos indivíduos. Não menos importantes são as consequências que a flexibilização dos contextos e o imperativo de adaptação imediata a eles demandam dos indivíduos, gerando aquilo que Kristeva (1991) coloca como o indivíduo sendo "solicitado a ser o eu e o outro". Além dessa demanda de revisão conceitual, essa nova sintaxe do contexto de trabalho cria novos problemas, como Collinson (2003) detectou entre executivos bem-sucedidos, condições contraditórias, como a convivência entre "eus realizados, porém inseguros", ou, ainda, a constatação de Sennett (2000) quanto ao desenvolvimento de identidades defensivas. Que mudanças estão implicadas nessas alterações da sintaxe do contexto de trabalho para as variáveis tradicionalmente assumidas como significativas pela POT? Como funciona o processo de motivação em ambientes que se movem em alta velocidade? Como medir e desenvolver competências oscilantes em função da alta interdependência dos desempenhos (Ginsbourger, 2011). Como configurar a evolução da carreira com rupturas frequentes? Como se dá a integração em um ambiente caracterizado por virtualidade e por contatos físicos diminuídos e voláteis? Essas são algumas das questões que hoje batem na porta da POT.

A POT, quando limitada ao espaço físico da fábrica, desenvolveu uma metodologia que esteve fundamentalmente expressa pelo modelo de causa e efeito. Influenciada pelo sucesso das ciências experimentais, a construção dos conhecimentos sobre o trabalho esteve em grande parte voltada para a busca de significância na atuação de variáveis que podiam ser mensuradas porque o ambiente era estável e mantinha suas contingências. Com frequência, os resultados eram confirmados pela replicação de estudos em diferentes ambientes. Hoje, devido à volatilidade do ambiente, a realização de pesquisas traz os desafios que levantam a questão da terceira epistemologia das ciências (Chalard-Fillaudeau; Raulet, 2003). Na análise de Chun (2011), como controlar todas as variáveis sob o controle da soberania das redes? Uma das características do trabalho no contexto virtual é a impermanência do próprio contexto, como se constata na rotina dos trabalhadores de rua, comumente chamados de "camelôs". Seu trabalho é o exemplo vivo da diversidade e da volatilidade.

O projeto realizado nesta nova edição é uma contribuição sobre o avanço da POT em relação a essa nova sintaxe do contexto de trabalho que deixa profissionais e pesquisadores desparametrados. Infelizmente, não há espaço para a amplitude de revisão que as mudanças demandam. Porém, coloca-se como valiosa tarefa que assume o aprofundamento de alguns desses temas já impactados pelas condições novas e que demandam realinhamento de seus conteúdos e fronteiras. Tratando do trabalho na sociedade atual, com ponte bem arquitetada para o debate sobre a condição humana do trabalhador, esta nova edição, o livro revê os contextos das organizações e do trabalho, nas contingências do presente momento histórico, explicitando os parâmetros ontológicos e históricos dessa gramática, enriquecendo-os com a discussão do avanço do ritual da investigação científica e suas consequências para as categorizações e para o conteúdo da POT. Alicerçado nessa base, o livro acrescenta a análise de alguns dos esteios da POT, desenvolvendo aspectos significativos da relação homem-trabalho e da produção do desempenho relacionados aos indivíduos. Dessa forma, apresenta discussões sobre cognições, aprendizagem, motivação, emoções, liderança e vínculos entre o indivíduo e a organização.

Além disso, esta obra dedica vários capítulos a temas relacionados à malha social na qual o trabalhador vive e desempenha seu trabalho. Nesse campo, encontram-se a discussão e a revisão do processo de socialização organizacional,

a análise da criação e o papel do poder em sua expressão no contexto organizacional e seu desdobramento na dimensão e jogo políticos. Sem omitir a revisão do conceito de cultura organizacional e as características de sua diversidade, o projeto completa-se na discussão de uma das questões que mais permeiam a POT, que é o papel dos psicólogos nas organizações, revisando sua profissionalização e seus objetos de trabalho.

Como um todo, o livro revela a preocupação da POT com a nova sintaxe do contexto de trabalho, como voz que aprende a aperfeiçoar-se para melhor explicitar seus conteúdos e melhor servir. Não contém todas as respostas cuja busca angustia os pesquisadores e profissionais, porém contribui significativamente para a elaboração de uma psicologia que representa de forma mais completa e enriquecedora a experiência de trabalho no atual momento histórico – uma fonte em que cada um pode inspirar-se na busca de respostas. É um livro que estimulará a reflexão e alimentará esperanças ao trabalho de tantos profissionais que acreditam na utopia da saúde mental dentro das condições do mundo globalizado, porque explicita as regras do jogo e muitos dos recursos de que cada indivíduo dispõe para levar adiante seu projeto de vida pessoal e profissional.

Sigmar Malvezzi
Fundação Dom Cabral
Instituto de Psicologia – USP

REFERÊNCIAS

BARTJARGAL, B. et al. Institutional polycentrism, entrepreneurs social networks and new venture growth. *Academy of Management Journal*, v. 56, n. 4, p. 1024-1049, 2013.

BRISCOE, J.; HALL, D.; MAYRHOFER, W. *Careers around the world.* New York: Routledge, 2012.

CHALARD-FILLAUDEAU, A.; RAULET, G. Pour une critique des "Sciences de la Culture". *L' Homme et la Societé,* n. 149, p. 3-29, 2003.

CHANLAT, J. *L'individu dans l'organisation:* les dimensions oubliées. Canadá: Université Lavall, 1990.

CHUN, W. H. K. Crisis, crisis, crisis, or sovereignty and networks. *Theory Culture & Society*, v. 28, n. 6, p. 91-112, 2011.

COLLINSON, D. Identities and insecurities: selves at work. *Organization,* v. 10, n. 3, p. 527-547, 2003.

COOPER, R. Epilogue, interview with Robert Cooper. In: CHIA, R. *Organized worlds*. London: Routledge, 1998.

FLEETWOOD, S.; HESKETH, A. *Explaining the performance of HRM.* Cambridge: Cambridge University, 2010.

GINSBOURGER, F. La révolution des interdépendances. *Esprit,* p. 101-111, 2011.

HARTOG, F. *Memórias de Ulisses:* narrativas sobre a fronteira na Grécia Antiga. Belo Horizonte: UFMG, 2004.

JOHNSON, N. et al. Abrupt rise of new machine ecology beyond human response time. *Nature:* Scientific Reports, v. 3, n. 2627, 2013.

KALLINIKOS, J. Networks as alternative forms of organization: some critical remarks. *ECIS 2003 Proceedings*, n. 55, 2003.

KRISTEVA, J. *Strangers to ourselves*. New York: Columbia University Press, 1991.

MALVEZZI, S. Reflexões sobre gestão de pessoas. *Dom,* p. 73-80, 2013.

MALVEZZI, S. The history of training. In: WILLEY-BLACKWELL handbook of training. [S.l.: s.n.], 2014. No prelo.

OLSON-BUCHANAN, J.; BRYAN, L.; THOMPSON, L. *Using industrial-organizational psychology for the greater good:* helping those who help. New York: Routledge, 2013.

PRILLELTENSKY, I. *The morals and politics of Psychology:* psychological discourse and the status quo. New York: SUNY, 1994.

ROUSSEAU, D. Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology,* v. 48, p. 515-546, 1997.

SAMPSON, E. Of rainbows and differences. In: SOAN, T. *Critical psychology*. London: MacMillan, 2000.

SCHWIMMER, E. The self and the product. In: WALLMAN, S. *The social anthropology of work*. London: Academic, 1979.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter:* as conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

STEFFY, B.; GRIMES, A. Personnel/organizational psychology: a critique of a discipline. In: ALVESSON, M.; WILLMOTT, H. *Critical management studies*. London: Sage, 1992.

TOURAINE, A. *La fin des sociétés.* Paris: Seuil, 2013.

APRESENTAÇÃO

Como o destaque na capa desta nova edição denota, os dez anos de oferta deste *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (qualificado pelos leitores, logo em seguida ao lançamento e em muitas localidades, como "o livro verde") foram marcados pelo contínuo interesse do público. Sua tiragem manteve-se em quantidade constante e elevada para o padrão editorial brasileiro. Isso é indicador claro da pertinência e do reconhecimento de seus propósitos. Para relembrar, esses foram os termos do parágrafo final da Apresentação há dez anos: só nos resta, neste momento, desejar que o produto desses anos de trabalho em equipe possa fecundar o nosso ensino, aprimorando a capacitação dos nossos alunos, e auxiliar os profissionais da psicologia e de áreas paralelas. Enfim, ajudar a fortalecer a psicologia organizacional e do trabalho como um domínio legítimo de produção de conhecimento e de prática profissional.

Os anseios e objetivos do conjunto de autores que deu origem à produção inicial foram bem acolhidos pelos destinatários da obra. Se assim se cumpriu, revisar o livro de modo a atualizá-lo foi se tornando uma obrigação para esse conjunto de profissionais. A história se repete: a proposta foi se tornando, nos últimos anos, um desejo e uma necessidade do Grupo de Trabalho em Psicologia Organizacional e do Trabalho (GTPOT), na denominação da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia (ANPEPP). E se repete o argumento: o GTPOT, apesar das alterações na sua constituição ao longo deste tempo, vem atuando como uma equipe de trabalho que, de forma sistemática, tem procurado consolidar, entre nós, a psicologia organizacional e do trabalho (POT) como uma área de produção e aplicação de conhecimento socialmente relevante para o contexto brasileiro.

Se antes havia a convicção de que a prática em POT estava aprisionada a uma produção científica muitas vezes ultrapassada e a um material didático no qual a realidade brasileira é a grande ausente, hoje sabemos que avançamos quantitativamente no número de publicações nacionais e de profissionais comprometidos com a área, tanto na aplicação como na pesquisa. Mas, sem dúvida, muito temos por fazer. Estigmas em relação às práticas persistem dentro e fora do âmbito de interação dos profissionais psicólogos e, muitas vezes, internos à própria área. Em contrapartida, há progressos qualitativos na produção de conhecimentos e na atuação aplicada, ainda que em alguns segmentos e em volume menor do que o desejado.

Os encontros dos autores deste livro, professores e pesquisadores de várias regiões do País, continuam a ter nos Simpósios da ANPEPP seu momento mais significativo. Mas outras oportunidades de debates e construções foram consolidadas, em espaços virtuais ou presenciais. O Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho (CBPOT), promovido pela Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT), a cada dois anos, proporciona também um desses momentos.

O projeto da segunda edição do livro manteve como objetivo a produção de um texto básico para uso no ensino da POT, para aprendizes que, de algum modo, dependem dos ensinamentos da psicologia em diversas áreas concernentes à formação profissional, tanto em nível de graduação quanto de pós-graduação. Manteve, de igual maneira, a intenção de servir para a atualização de profissionais da psico-

logia e de áreas afins. Adicionalmente, buscou-se preservar o caráter de uma obra que não é uma simples coletânea de capítulos autônomos ou apenas justapostos, mas que busca, de forma integrada, desenvolver um conjunto de competências centrais para quem pesquisa e atua nos contextos do trabalho e das organizações. Assim, o livro apoia-se em um modelo de competências esperadas do profissional de POT que se concretiza em um conjunto de objetivos claramente enunciados no início de cada capítulo. Mais do que guias para a leitura, tais objetivos expressam o modelo de competências que embasa a proposta da obra.

Para isso, prevendo a nova edição comemorativa de uma década do lançamento inicial, a equipe de autores e organizadores há mais de um ano, sob orientação e apoio da Artmed, trabalha na revisão dos capítulos e na concepção didática do livro. Os autores de todos os capítulos buscaram atualizar as suas referências com o que foi produzido nos últimos dez anos. Isso era imprescindível, pois nesse período o conhecimento produzido e divulgado sobre POT cresceu de forma muito significativa em todo o mundo e também no Brasil. Além disso, buscou-se ampliar o número de figuras, quadros, esquemas para que atuassem como facilitadores do processo de aprendizagem dos leitores. Nessa mesma direção, foram introduzidos, ao término de cada capítulo, casos ou situações-problema com questões de reflexão, de modo a orientar as discussões sobre os conteúdos estudados. Para ressaltar quadros, figuras e trechos, nas edições impressa e digital, o livro passou a utilizar cor, ora como fundo, ora na fonte do texto. A cor escolhida foi aquela que acabou por ser adotada, desde a capa da primeira edição, como denominação simplificada do livro "verde".

A divisão em quatro partes principais também foi mantida, abarcando 16 capítulos. A finalidade é fornecer, ainda que não completo, um panorama abrangente dos conhecimentos gerados pela psicologia e ciências afins relevantes para a compreensão, a análise e a intervenção nos processos organizacionais e do trabalho. Continua válido o princípio de que são diversas as possibilidades de leitura do livro, em sequências lineares ou não. O leitor pode iniciar nessa área de conhecimento e campo de atuação, se preferir, com os três capítulos que abordam o contexto em que atua o profissional aplicado ou o pesquisador.

A primeira parte volta-se para a caracterização e discussão do contexto e de como ele se estrutura e muda ao longo da história. A compreensão do contexto (o macrossocial que denominamos mundo do trabalho e o organizacional propriamente dito) é fundamental para o exame dos processos que articulam indivíduos e grupos no trabalho. Na revisão dos três capítulos da Parte I, foi colocada atenção especial nos aspectos a seguir.

1. **Mundo do trabalho: construção histórica e desafios contemporâneos**
   - Uma ênfase na construção histórica de distintas ideologias sobre o trabalho.
   - Discussão mais ampla do esgotamento do Estado de Bem-estar Social e as suas implicações sociais e econômicas.
   - Análise das transformações no núcleo moderno da economia e as transformações ou novos modelos organizacionais, práticas de gestão e organização do trabalho.
   - Duas novas concepções de trabalho: ética do lazer e trabalho como laço social.
2. **Conceito e perspectivas do estudo das organizações**
   - Uma compreensão de organização como fenômeno socialmente construído.
   - Ênfase cada vez maior em processos – organizações como algo fluido, dinâmico, em constante mudança.
   - Articulação cada vez maior entre as perspectivas culturalista, cognitivista e institucionalista.
   - A noção de ação e interação como centrais na gênese dos processos organizativos.
3. **Dimensões básicas de análise das organizações**
   - A estreita relação entre estrutura, ambientes e estratégias organizacionais.
   - O avanço de novos arranjos estruturais pós-burocráticos:
     As redes interorganizacionais como formatos cada vez mais presentes;
     As organizações virtuais e a ampliação do teletrabalho.
   - Ambientes como, em parte, socialmente construídos.

A segunda parte toma como objeto os principais processos psicológicos que, singularizando os indivíduos, constituem o lastro que estrutura as interações sociais e, logo, a vida coletiva nas organizações. O foco nos processos em princípio considerados individuais (motivação, emoção, cognição e aprendizagem), ao contrário de uma esperada ruptura entre os níveis macro (contexto) e micro (indivíduos), mostra a estreita interdependência que existe entre fenômenos de diferentes níveis de complexidade. Exatamente por isso é que tal parte é encerrada com um capítulo especialmente voltado para a análise dos vínculos que unem indivíduos, trabalhos e organizações. Na revisão dos cinco capítulos da Parte II, foram observadas as ênfases a seguir.

4. Motivação no trabalho

- Abordagens teóricas que enfatizam a ênfase que tem sido dada nos estudos de motivação no contexto de trabalho atual.
- Evidências empíricas atualizadas que envolvem o estudo da motivação no trabalho no exterior e no Brasil.
- Possibilidades de aplicação do estudo da motivação na prática de gestão.

5. Cognição nas organizações de trabalho

- O avanço da perspectiva cognitivista em vários domínios do Comportamento Organizacional (meta análise recente) e de Gestão de Pessoas.
- A discussão sob uma perspectiva cognitivista de dois fenômenos centrais para a vida organizacional:
  Estratégia organizacional;
  Contratos psicológicos.
- A crescente sofisticação de métodos e ferramentas para a construção e análise de mapas cognitivos.

6. Aprendizagem humana em organizações de trabalho

- Apresentação da taxonomia ou sistema de classificação de resultados de aprendizagem de Anderson e colaboradores.
- Resultados de pesquisas recentes sobre condições externas e internas à aprendizagem.
- Instrumentos recentes de diagnóstico e intervenção em gestão de pessoas.
- Gestão da aprendizagem informal e formal no trabalho.

7. Emoções e afetos no trabalho

- Organização das teorias sobre emoções e afetos no trabalho levando em conta a classificação por níveis de análise: individual, interpessoal, grupal e organizacional.
- Evidências empíricas dos estudos na área de emoções e afetos no trabalho, visando sugerir aprofundamento de estudos na área e orientar a prática de gestão.
- Casos ilustrativos que auxiliam no planejamento da aplicação desse conhecimento na prática de gestão.

8. Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização

- Satisfação no trabalho: indicador importante de saúde dos trabalhadores.
- O envolvimento com o trabalho: associado positivamente à satisfação e ao comprometimento organizacional afetivo (modelo de bem-estar no ambiente de trabalho).
- Suporte organizacional: uma linha voltada para compreensão do seu papel na aprendizagem organizacional e outra sobre a promoção de bem-estar no trabalho.
- Comprometimento organizacional: evidências que fragilizam a proposição de um modelo tridimensional. Novos construtos são propostos.
- Percepção de justiça: impactos nos atos de cidadania organizacional.

Na terceira parte, a atenção desloca-se para a compreensão de fenômenos que definem unidades coletivas, sejam os grupos, as equipes ou as organizações, e que são fundamentais para a adequada compreensão das tensões que cercam esses níveis da vida em coletividade. O exame dos processos de socialização e de constituição de grupos e equipes integra-se ao exame de dois fenômenos fundamentais para a dinâmica organizacional: a cultura e o poder. Fechando essa parte, retoma-se a questão da diversidade que marca a vida nas organizações de trabalho, reafirmando o grande desafio de articular indivíduos e grupos em projetos organizacio-

nais ou coletivos. Um novo capítulo foi introduzido nessa parte, para tratar de um assunto que tinha ficado sem o destaque merecido: liderança. Na revisão dos seis capítulos da Parte III, foram enfatizados os aspectos a seguir.

9. Socialização organizacional

- Na produção recente predomina a adoção de uma abordagem ampla, psicossociológica, que destaca o caráter dinâmico e processual do fenômeno.
- Quanto a temas, o crescente interesse pelos antecedentes dos comportamentos proativos, nos resultados do processo de socialização, na dimensão interpessoal.
- Discussão sobre o uso da intranet como instrumento de socialização.
- Discussão das interfaces socialização-identidade.

10. Grupos e equipes de trabalho nas organizações

- As diferenças entre grupo e equipe não se reduzem à presença ou ausência de um atributo, mas se referem à intensidade com que esse aspecto se faz presente.
- Descrição de mitos urbanos comumente levantados em relação ao funcionamento de equipes de trabalho e aos resultados de sua implementação.
- Descrição da natureza progressiva e regressiva das etapas do desenvolvimento das equipes.

11. Liderança nas organizações

- Interesse histórico pelo tema da liderança e problemas relacionados ao estudo da liderança e suas possíveis consequências.
- Principais abordagens científicas sobre liderança, conceito de liderança e seus principais componentes.
- Teorias clássicas e emergentes sobre liderança, comparando-as entre si em termos de características, foco, conceitos e aplicações.
- Como a liderança pode ser desenvolvida.
- Como o atual ambiente cultural, econômico e social, incluindo o brasileiro, afeta a liderança.
- Desafios colocados sobre líderes e seguidores.

12. Poder nas organizações

- Inserções sobre táticas de influência e de outros estudos relativos ao poder individual.
- Introdução da análise do perfil cultural das organizações a partir configurações de poder e dos estilos de funcionamento organizacional.
- Ênfase na força da estrutura organizacional e nas características individuais compartilhadas na identificação da cultura.

13. Cultura organizacional

- Inserção de estudos brasileiros que versam sobre cultura organizacional.
- Destaques sobre a relevância do domínio e manuseio do conceito de cultura organizacional e correlatos à atuação do psicólogo nas organizações.
- Evidências da ênfase que vem sendo atribuída aos valores como elementos centrais da cultura organizacional.

14. Diversidade e inclusão nas organizações

- Realce da inclusão nas organizações nos estudos e prática recentes.
- Medidas de diversidade e inclusão nas organizações.
- Foco crescente na gestão da diversidade e da inclusão nas organizações.
- Inserção de estudos brasileiros recentes sobre diversidade e inclusão.

A última parte está voltada para descrever como o conhecimento sistematizado nas partes anteriores pode ser traduzido em atuação profissional e como ele é produzido. Fecha-se o livro com dois capítulos voltados para uma reflexão mais aprofundada sobre o campo de atuação do psicólogo organizacional e do trabalho e sobre os processos envolvidos na produção de conhecimento na área. Busca-se, sobretudo, ressaltar a necessária complementaridade possível e desejável entre pesquisa e intervenção profissional. Na revisão dos dois capítulos da Parte IV, foram destacados os aspectos a seguir.

15. Campo profissional do psicólogo em organizações e no trabalho

- Discussão mais aprofundada sobre os diversos critérios que definem POT como uma disciplina e um campo profissional.
- Apresentação dos campos intradisciplinares em POT e como eles interagem e se tensionam, gerando uma dinâmica interna à disciplina.
- Atualização das atividades desenvolvidas pelos psicólogos em POT com base em pesquisas mais recentemente desenvolvidas.
- Atualização do percurso histórico da área, trazendo até os dias atuais.

16. Psicologia e produção do conhecimento em organizações e trabalho

- Uma síntese de dilemas e tensões específicos da pesquisa em POT brasileira e dos paradigmas científicos que orientam a prática profissional em POT especificamente no Brasil.
- Uma descrição mais detalhada do que é a abordagem multinível em pesquisa em POT.
- Uma menção ao tempo, como variável que deveria ter mais atenção nos modelos teóricos testados pela pesquisa em POT.
- Uma ampliação de informações sobre pesquisa qualitativa em POT, especialmente no que tange à computação de dados de natureza qualitativa.
- Atualização de informações sobre as instituições que oferecem pós-graduação e que fazem pesquisa sobre POT no Brasil.
- Inclusão de dados sobre as redes de pesquisadores em POT existentes no Brasil.
- Atualização de informações sobre o que é publicado no Brasil em POT.

Em analogia ao que aconteceu com a primeira edição do livro, esperamos que esta nova edição possa cumprir o papel de assegurar uma sólida formação para todos aqueles interessados nos fenômenos organizacionais e do trabalho, na perspectiva ancorada na psicologia. Sólida por se apoiar em investigações científicas conduzidas dentro e fora do País, sem sucumbir a falsas simplificações e nem a modelos prontos de atuação, tão em voga nos tempos atuais. Que ele seja, portanto, um instrumento de reflexão crítica sobre fenômenos, processos e modos de atuação, ampliando a crença de que a responsabilidade e o compromisso social de qualquer profissional requerem embasamento científico e técnico atualizado permanentemente.

José Carlos Zanelli
Jairo Eduardo Borges-Andrade
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos
Organizadores

SUMÁRIO

Parte I
O CONTEXTO

1 MUNDO DO TRABALHO: CONSTRUÇÃO HISTÓRICA E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS 25
Livia de Oliveira Borges e Oswaldo H. Yamamoto

2 CONCEITO E PERSPECTIVAS DO ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES 73
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, Elisabeth Loiola, Napoleão dos Santos Queiroz e Tatiana Dias Silva

3 DIMENSÕES BÁSICAS DE ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES 109
Elisabeth Loiola, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, Napoleão dos Santos Queiroz e Tatiana Dias Silva

Parte II
O INDIVÍDUO NO CONTEXTO

4 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO 173
Sônia Maria Guedes Gondim e Narbal Silva

5 COGNIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO 203
Antonio Virgílio Bittencourt Bastos e Janice Janissek

6 APRENDIZAGEM HUMANA EM ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO 244
Gardenia da Silva Abbad e Jairo Eduardo Borges-Andrade

7 EMOÇÕES E AFETOS NO TRABALHO 285
Sônia Maria Guedes Gondim e Mirlene Maria Matias Siqueira

8 VÍNCULOS DO INDIVÍDUO COM O TRABALHO E COM A ORGANIZAÇÃO 316
Mirlene Maria Matias Siqueira e Sinésio Gomide Júnior

Parte III
PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

9 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL 351
Livia de Oliveira Borges e Francisco José Batista de Albuquerque

10 GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES 385
Katia Puente-Palacios e Francisco José Batista de Albuquerque

11 LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES 413
Pedro F. Bendassolli, Mauro de Oliveira Magalhães e Sigmar Malvezzi

12 PODER NAS ORGANIZAÇÕES 450
Maria das Graças Torres da Paz, Maria do Carmo Fernandes Martins e Elaine Rabelo Neiva

13 CULTURA ORGANIZACIONAL 491
Narbal Silva, José Carlos Zanelli e Suzana da Rosa Tolfo

14 DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES 526
Cláudio V. Torres e Amalia Raquel Pérez-Nebra

Parte IV
ATUAÇÃO PROFISSIONAL E PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

15 CAMPO PROFISSIONAL DO PSICÓLOGO EM ORGANIZAÇÕES E NO TRABALHO 549
José Carlos Zanelli, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos e Ana Carolina de Aguiar Rodrigues

16 PSICOLOGIA E PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES E TRABALHO 583
Jairo Eduardo Borges-Andrade e José Carlos Zanelli

ÍNDICE 609

Parte I
O CONTEXTO

1

MUNDO DO TRABALHO: CONSTRUÇÃO HISTÓRICA E DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS

Livia de Oliveira Borges e Oswaldo H. Yamamoto

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Constatar a complexidade e o dinamismo do que se pensa sobre o trabalho
- Identificar diferentes concepções sobre o trabalho
- Relacioná-las às condições históricas em que surgiram
- Compreender influências dessas concepções nas relações de poder
- Elaborar e sustentar suas posições sobre a influência de cada uma dessas concepções na atualidade

Conta Homero, na *Odisseia*, que, por ter desafiado os deuses, Sísifo foi condenado a empurrar eternamente montanha acima uma rocha que, por seu próprio peso, rolava de volta tão logo atingisse o cume. Albert Camus (2000) propôs uma instigante interpretação para esse mito. Para ele, o auge do desespero de Sísifo não está na subida: o imenso esforço despendido não deixa lugar para outros pensamentos. A descida, ao contrário, não exigindo esforço, é o momento em que Sísifo é confrontado com seu destino: o aspecto trágico é conferido pela consciência de sua condição.

Não sem razão, o mito de Sísifo tem sido considerado o epítome do trabalho inútil e da desesperança. *Tripalium*, *trabicula*, termos latinos associados à tortura, estão na origem da palavra "trabalho". Mas trabalho deve ser necessariamente associado a sofrimento? Ou seria lícito pensá-lo, em uma perspectiva oposta, como sendo aquela atividade essencialmente humana em sua relação com a natureza, configurando-se como protoforma do ser social? O trabalho sobre o qual a maioria das vezes falamos é um trabalho inútil?

Muito provavelmente, todos nós, no cotidiano, ouvimos frases como "primeiro o trabalho, depois o prazer". Essa frase, ao mesmo tempo que exalta a importância do trabalho, tomando-o como uma prioridade de vida, supõe-no oposto ao prazer, como se este existisse apenas fora do âmbito laboral. Da mesma forma, temos amigos que contam o que fazem em seus empregos com orgulho. Por isso mesmo, falam tanto de suas próprias atividades que às vezes até nos aborrecemos. Outros se queixam das condições de trabalho. Uns sonham com um mundo no qual não precisem trabalhar, outros se aposentam e reinventam um trabalho para si mesmos, porque não conseguem viver sem uma ocupação. Reclamamos dos nossos empregos e das condições de trabalho, mas continuamos exercendo nossas atividades – ora para garantir nossa própria subsistência, ora para ir muito além dela. Portanto, lembrando essa variedade de situações, que qualquer um de nós seria capaz de continuar listando longamente, é fácil entender que **trabalho é objeto de múltipla e ambígua atribuição de significados e/ou sentidos**. Existe uma linha de pesquisas no campo da psicologia estudando a variedade de significados e sentidos que as pessoas atribuem ao trabalho, os quais guardam entre si convergências e muitas contra-

dições. Tais estudos partem de diversas abordagens na psicologia, e as divergências nutrem o dinamismo dessa área de estudo, porém, o caráter múltiplo e ambíguo das atribuições de significados tende a ser consensual.

Tudo isso se complica ainda mais se substituímos a atribuição de significados por outros aspectos que sirvam de critérios para diferenciar os âmbitos do trabalho. Assim, se considerarmos as relações de poder dentro das organizações, podemos distinguir o trabalho subordinado das chefias intermediárias, dos gerentes, dos diretores, dos proprietários, etc. Se consideramos a natureza do que fazemos, temos a complicada classificação das profissões e ocupações; se a existência de contrato de trabalho, temos empregados, patrões, autônomos; se a formalidade do contrato, temos trabalho nos mercados formal e informal; se a complexidade da tarefa, podemos ter classificações como trabalho simples, repetitivo, abstrato e complexo; se o tipo de esforço, temos trabalhos braçal e intelectual; se a existência de remuneração, temos trabalhos voluntário e remunerado; se a qualidade da remuneração, temos trabalhos bem e mal remunerados. Se nos detivermos na forma de pagamento, podemos ter trabalhos por salário fixo, por produção e misto. Se pensarmos nos seres vivos, e não apenas no homem, temos trabalhos animal e humano. Além da variedade de critérios utilizados para classificar o trabalho, também podemos complicar tais classificações, variando seu nível de sofisticação por meio da combinação de critérios e/ou do aumento dos níveis utilizados em cada classificação.

Portanto, quando utilizamos a palavra "trabalho", não estamos necessariamente falando do mesmo objeto. Na psicologia do trabalho e das organizações, por sua vez, falamos em construtos como motivação para o trabalho, comprometimento no trabalho, envolvimento no trabalho, aprendizagem no trabalho, socialização no trabalho, satisfação no trabalho, treinamento em trabalho, aconselhamento no trabalho, estresse no trabalho, qualidade de vida no trabalho, e assim por diante. A repetição da palavra "trabalho" foi proposital, para ajudar a ilustrar a frequência com que a empregamos. E, de que trabalho estamos falando?

Quando o leitor se debruça sobre as diversas teorias referentes a algum fenômeno (p. ex., satisfação, motivação, estresse), se é capaz de se dar conta do conceito de trabalho implícito nelas, terá sua capacidade crítica ampliada. Explicitar tais concepções é objeto do desenvolvimento deste capítulo. Vamos começar expondo algumas premissas que foram nosso ponto de partida para desenvolvê-lo, selecionando conteúdos, estabelecendo interpretações e enfocando algum tipo de trabalho. Tais decisões viabilizaram o capítulo, mas significam que ele está longe de esgotar o assunto. Portanto, o leitor deve atentar para o fato de que o capítulo não substitui leituras mais extensivas sobre o assunto, apenas o introduz, facilitando tais leituras.

Levando a cabo nosso propósito, iniciamos lembrando algumas fronteiras do campo da psicologia do trabalho e das organizações. Assim, os psicólogos que atuam e pesquisam nesse campo não lidam com o trabalho dos animais, mas com o trabalho humano. E o que diferencia esses dois tipos de trabalho? Embora não seja simples distinguir as atividades de primatas não humanos das de nossos ancestrais nas suas tarefas de caça e coleta, ou mesmo de algumas que os humanos até hoje fazem, existe um elemento distintivo fundamental: a intermediação da cultura (Argyle, 1990). E, de forma mais pontual, o critério frequentemente utilizado é o da intencionalidade, que foi explicitado pela primeira vez por Marx (1983), ao distinguir o "pior arquiteto" da "melhor aranha":

> No fim do processo de trabalho, obtém-se um resultado que já no início deste existiu na imaginação do trabalhador, e portanto idealmente. Ele não apenas efetua uma transformação da forma da matéria natural; realiza, ao mesmo tempo, na matéria natural seu objetivo, que ele sabe que determina, como lei, a espécie e o modo de sua atividade e ao qual tem de subordinar sua vontade. (Marx, 1983, p. 149-150).

Isso significa que, para nós, autores deste capítulo, quando uma forma de exercer o trabalho tenta eliminar a necessidade da intencionalidade humana ou suas capacidades cognitivas, tenta descaracterizar o próprio trabalho na sua condição humana. E essa compreensão está por trás de muitas críticas e análises que se fazem sobre a forma de planejar e organizar o trabalho.

Mas, seguindo na delimitação, lembramos que o psicólogo do trabalho e das organizações, na maior parte das vezes, lida com o trabalho re-

munerado. Por isso, os aspectos socioeconômicos são aqui considerados importantes e delimitadores do mundo do trabalho. Na literatura do campo, para clarear a adoção dessa delimitação, Brief e Nord (1990), por exemplo, anunciaram sua opção em adotar a definição econômica do trabalho, que consiste em dizer que ele é o que se faz para ganhar a vida ou o que se é pago para fazer. Isso não significa que os referidos autores reduzam o trabalho a sua dimensão econômica, mas que ele é objeto de seus estudos, se essa dimensão é incluída.

Outra fronteira comum na literatura do campo é aquela posta pelo **contrato de trabalho, que diferencia trabalho de emprego.** Alguns autores, como Jahoda (1987), têm-se preocupado com tal diferenciação. Para a autora, **o emprego é uma forma específica de trabalho econômico (que pressupõe a remuneração), regulado por um acordo contratual (de caráter jurídico).** Blanch (1996) acentuou que o emprego implica a redução do trabalho a um valor de troca, portanto, a uma mercadoria, o que mais adiante retomaremos, à medida que descrevermos a evolução e os problemas do mundo do trabalho a partir do surgimento do capitalismo. Acrescentamos, apenas, no momento, que, para Jahoda, tal diferenciação tem implicações diretas na forma de analisar os problemas do mundo do trabalho na atualidade. Por exemplo, ela argumentou que é mais adequado opor o desemprego ao emprego, e não vê-lo como a antítese do trabalho. Jahoda alertou que, raramente, ocorre a consideração de tal diferença na literatura em geral e que o uso dos termos "trabalho" e "emprego", como sinônimos, está enraizado em nossos hábitos linguísticos, o que contribui para continuarmos desatentos a tal engano. Para ela, definições em ciências humanas não são neutras, trazendo sempre consigo juízos de valores implícitos (ou explícitos). Tal confusão, aparentemente apenas linguística, termina por dificultar a discussão sobre o papel do trabalho na sociedade desde o fim século XX e sobre a importância que as pessoas atribuem ao trabalho.

Com essas fronteiras explicitadas, precisamos ir adiante. Continuamos com questões, como: estamos falando de qual trabalho? Quais são as concepções consolidadas sobre o trabalho? Compreendemos que cada indivíduo tem seu próprio conceito de trabalho, o que em si estabelece uma variedade de conceitos e/ou significados, mas estes não são independentes do contexto histórico. As concepções desenvolvidas na sociedade transpassam os significados que construímos nas nossas trajetórias de vida. Para descrever, então, as concepções do trabalho construídas historicamente e que têm influenciado a atuação de profissionais e pesquisadores, propusemo-nos a realizar um excurso histórico, compartilhando nossa reflexão sobre o trabalho. Nossa intenção é oferecer uma visão panorâmica sobre o ambiente ideológico em que atua o psicólogo do trabalho e das organizações. A consequência dessa estratégia é a divisão do capítulo segundo cortes históricos nos quais há maiores mudanças na forma de conceber o trabalho. Isso não significa que cada corte de tempo constrói um conjunto de ideias diferentes e, que, consequentemente, desaparecem as anteriores. As últimas continuam presentes no novo conjunto ou fazendo oposição a ele. É claro que, em cada época, as ideias da classe dominante são as mais influentes (Marx; Engels, 1981).

Em síntese, entendemos que esse caminho propiciará uma introdução nas discussões sobre o tema, partindo

1. da compreensão da construção histórica do conceito de trabalho; e
2. da identificação das principais mudanças, tendências e desafios no mundo do trabalho, sem deixar de considerar as disparidades de desenvolvimento e as problemáticas vivenciadas no mundo do trabalho no Brasil.

Por fim, compete-nos explicitar um último limite adotado. Detemo-nos na história do trabalho a partir do surgimento do capitalismo por uma questão de concisão e a fim de priorizar os aspectos mais diretamente relevantes para a leitura da realidade em nossos tempos. Portanto, a curta referência que faremos aos tempos que antecedem o capitalismo tem como finalidade contrastar as especificidades do mundo capitalista.

CONCEPÇÃO DO TRABALHO: DA DEGRADAÇÃO A SUA GLORIFICAÇÃO

O conceito do trabalho passou a ocupar um lugar privilegiado no espaço da reflexão teórica nos dois últimos séculos. Apesar disso, podemos falar de trabalho humano desde os primórdios da hu-

manidade, sendo exemplos, as comunidades de caçadores e coletores 8.000 anos a.C., a incipiente agricultura no Oriente Médio, na China, na Índia e no norte da África, o trabalho escravo nas civilizações antigas e a relação servil na Idade Média. Existe farta e instigante literatura sobre o assunto e com diversos níveis de profundidade a que os diferentes leitores podem recorrer.[1]

Houve vários conjuntos de ideias; a construção de cada um demandou um longo período histórico, e mesmo nas sociedades antigas conviveram ideias divergentes sobre o trabalho, embora com distintos poderes de influência. As ideias sobre o trabalho na Antiguidade, mais referenciada pela literatura, certamente são aquelas associadas ao pensamento grecoateniense e às práticas escravistas no Império Romano. A literatura tem resgatado (Anthony, 1977; Hopenhayn, 2001) o pensamento de Platão e de Aristóteles sobre o trabalho. Tais filósofos clássicos exaltavam a ociosidade. **O cidadão, para Platão, deveria ser poupado do trabalho. Aristóteles valorizava a atividade política e referia-se ao trabalho como atividade inferior que impedia as pessoas de terem virtude. Todo cidadão deveria abster-se de profissões mecânicas e da especulação mercantil: a primeira limita intelectualmente, e a segunda degrada eticamente. A filosofia clássica caracterizava o trabalho como degradante, inferior e desgastante.** Ele, o trabalho, competia aos escravos. Era realizado sob um poder baseado na força e na coerção, de modo que o senhor dos escravos detinha o direito sobre a vida destes últimos. Essa organização de valores era possível em razão da extrema concentração de riquezas, da submissão dos povos dos territórios conquistados e da legitimação da escravidão.

A concepção do trabalho partia de um conceito mais restrito, reduzindo-o às atividades braçais e/ou manuais executadas pelos escravos. A política, atividade superior e dos cidadãos, não era considerada trabalho. Aristóteles entendia a escravidão como um fenômeno natural, pois sustentava que havia pessoas destinadas a fazer uso exclusivo da força corporal e que deveriam satisfazer suas necessidades no âmbito restrito das atividades manuais. Para ele, o escravo jamais estaria apto para as descobertas e para os inventos, e seria essa condição que determinaria a perda da liberdade.

No Império Romano, as guerras e conquistas, o antagonismo de classe e as crises econômicas que empobreciam ainda mais as camadas populares garantiam a abundância de mão de obra escrava. Justamente por essas razões, apesar das contribuições romanas no campo do Direito, Grécia e Roma compartilhavam formas semelhantes de conceber o trabalho, sustentadas pela escravidão e pela estruturação da sociedade (baseada no escravismo).

Hopenhayn (2001) chama atenção, entretanto, para o fato de que nem entre os gregos aquelas ideias foram unânimes. Elas representaram o que era dominante no mundo grego, porém, em Hesíodo (três séculos antes de Platão), e depois, na religião de mistérios, que encarnava a vontade dos camponeses, assinalava-se que os deuses e os homens odeiam aqueles que vivem inativos, enquanto exaltam e tomam como sagrado o trabalho daqueles que se unem à terra. Caldeus, hebreus, orientais e primeiros cristãos, entre outros, tinham ideias distintas sobre o trabalho daquelas mais conhecidas da Antiguidade.

Mudanças foram acontecendo paulatinamente durante a Idade Média no que se refere à economia e à estrutura das sociedades, de forma que as ideias mais influentes na Antiguidade foram se tornando inadequadas. **É com o surgimento do capitalismo que se constrói e se consolida uma mudança mais visível na reflexão sobre o trabalho.** Compete-nos questionar: por quê? Para Marx (1983), as novidades na concepção do trabalho refletem as mudanças concretas na organização do trabalho e na sociedade. Para ele, dois fatos principais demarcaram o surgimento da produção capitalista: a ocupação pelo mesmo capital individual de um grande número de operários, estendendo seu campo de ação e fornecendo produtos em grande quantidade, e a eliminação (dentro de certos limites) das diferenças individuais, passando o capitalista a lidar com o operário médio ou abstrato. Marx (1983) assinalou que a cooperação, ou

> [...] a atividade de um número maior de trabalhadores, ao mesmo tempo, no mesmo lugar (ou, se se quiser, no mes-

[1] Para uma abordagem de conjunto sobre desenvolvimento do modo de produção capitalista, ver Dobb (1987). Para uma discussão sobre as formações pré-capitalistas, Marx (1981). Recomenda-se também a leitura de outras obras, como Albornoz (1986), Anthony (1977) e Hopenhayn (2001).

> mo campo de trabalho), para produzir a mesma espécie de mercadoria, sob o comando do mesmo capitalista, constitui histórica e conceitualmente o ponto de partida da produção capitalista. (Marx, 1983, p. 257).

Esses dois fenômenos ocorreram com o surgimento da manufatura, que, por sua vez, pressupõe um adiantado processo de acumulação do capital. Quem detém os meios de produção é o capitalista. O indivíduo desprovido desses meios não tem como reproduzir sua existência. Essa situação, que põe de um lado o dono do capital e, de outro, os detentores da força de trabalho, não é um fato natural, mas resultado de um processo histórico. É essa condição "livre" e desprovida dos meios de produção do trabalhador que proporciona a venda da força de trabalho como uma mercadoria – a única que o trabalhador detém. **Ser mercadoria significa representar um valor de uso (quando sua utilidade é acessível ao ser humano) e um valor de troca.** Em outras palavras, a situação socioeconômica tornou necessário ao indivíduo, desprovido de tudo, vender seu trabalho, e, ao capitalista, adquiri-lo, como meio de dar prosseguimento à produção de outras mercadorias, o que, sendo valor de troca, permite crescer seu capital. Nessa realidade, fundou-se a noção de contrato de trabalho, recriando-o na forma de emprego assalariado, como referido anteriormente.

Se nos abstraímos do valor de uso de cada mercadoria, percebemos que permanece uma propriedade: a de produto do trabalho humano. Portanto, um bem tem valor em virtude do trabalho humano nele materializado. Os meios de produção pertencem ao capitalista, logo, o produto é sua propriedade. O trabalhador, que vende sua força de trabalho como qualquer mercadoria, realiza no ato de venda o valor de troca, alienando o valor de uso no que produziu. O capitalista prolonga o uso da força de trabalho em seu benefício, obtendo o lucro da diferença do que pagou e a quantidade de trabalho recebida do trabalhador. Assim, a mais-valia é o prolongamento do processo de formação de valor, ou seja, resulta de um excedente quantitativo de trabalho na duração prolongada do processo de produção.

Ao capitalista interessa, pois, ampliar a mais-valia. De início, assim o faz por meio do prolongamento da jornada de trabalho. É a chamada exploração extensiva. Esse prolongamento, porém, é limitado concretamente pelo tempo que um indivíduo pode trabalhar e pelas reações sociais. Por isso, o capitalista busca modos de aumentar a produção de mercadorias, exigindo menor quantidade de trabalho. É a mais-valia relativa. E o que o capitalista fazia, então, para produzir a mais-valia relativa?

Os meios de aumentar a produtividade foram preocupações nas obras de Adam Smith no fim do século XVII. Esse economista atribuiu um relevante valor social ao trabalho e ao seu parcelamento, uma vez que advogou que a manufatura aumentaria a abundância geral, difundindo-a entre todas as camadas sociais (Anthony, 1977). Ilustrando esse ponto de vista, Adam Smith (1978) descreveu a fabricação de alfinetes dividida em 18 operações, apontando as vantagens desse parcelamento para a produtividade e, por consequência, para a sociedade. Postulou o aumento de produtividade por meio da especialização do trabalhador em uma única tarefa. Justificou a necessidade da especialização no trabalho pela natureza das aptidões individuais. Considerou a divisão do trabalho uma consequência da propensão da natureza humana para permutar, negociar e trocar bens e das faculdades da razão e da linguagem.

Esses argumentos de Smith divergem da linha de pensamento que apresentamos, procurando explicar a organização e mudanças no trabalho nas relações sociais como estabelecidas historicamente. Essa explicação da divisão do trabalho permite que o princípio divisor de ricos e pobres tome uma feição de bem-sucedido e malsucedido (Anthony, 1977), porque em tal explicação o principal requisito para o sucesso é o trabalho duro. Isso contribuía, também, para criar docilidade e disciplina naqueles que pelo trabalho duro "falharam". Dessa forma, os trabalhadores eram atraídos por mais salários ou recrutados pela pobreza.

Assim, entendemos que a sofisticação da divisão parcelada do trabalho, descrita por Smith, e a introdução da máquina, além de demarcarem o início do capitalismo, são instrumentos de aperfeiçoamento do processo de desenvolvimento do capitalismo, ampliando a produtividade e, junto a ela, a mais-valia. Para Smith (1978), a economia produziria abundância geral graças aos ganhos de produtividade dentro de uma perspectiva da economia liberal, que va-

loriza a iniciativa privada. A leitura de seus textos revela uma hierarquização, desvalorizando o trabalho público em favor do trabalho privado. A implicação direta dessa hierarquização é advogar a reduzida intervenção política na economia:

> [...] é da mais alta impertinência e presunção, entre reis e ministros, pretender interferir na economia das pessoas particulares, e restringir os seus gastos, seja por leis suntuárias, seja pela proibição da importação de objetos de luxo estrangeiros... Que vigiem bem as próprias despesas, e poderão confiar tranquilamente nas dos particulares. (Smith, 1978, p. 41).

Adam Smith viveu em uma época em que os governos absolutistas, na Europa, de um lado, protegiam a burguesia com leis mercantilistas em defesa das economias nacionais e, de outro, sustentavam o luxo da nobreza com base nos valores da Idade Média. Em continuação, é preciso considerar que, ao lado de sua crítica à intervenção do poder público, Smith (1978) diferenciou o trabalho entre produtivo e improdutivo (vide *box*), sendo o primeiro aquele que agrega valor, e, o segundo, o que não acrescenta valor sobre nada:

> O trabalho de algumas das mais respeitáveis classes da sociedade é, como o dos servos, improdutivo em relação ao valor, e não se fixa nem se realiza em qualquer objeto permanente ou mercadoria vendável que dure após terminado trabalho, nem dá origem a valor pela qual uma igual quantidade de trabalho pudesse depois ser obtida. (Smith, 1978, p. 27).

Além da transformação do trabalho em mercadoria, estabelecida pelo capitalismo emergente, surgiu uma concepção de instrumentalidade econômica do trabalho, em que este valia tanto mais quanto aumentavam os rendimentos do detentor do capital (Anthony, 1977). Essa visão utilitarista do trabalho contradizia os objetivos de buscar uma máxima lucratividade nos moldes do regime de trabalho capitalista. É nesse contexto que Anthony defendeu que a construção do *homus economicus* exigiu o desmantelamento do sistema de pensamentos, conceitos, compreensões e percepções medievais. Foi necessário mudar a compreensão do próprio homem e legitimar o lucro. O novo modo de produção afetou vários aspectos da organização da vida e da sociedade: por exemplo, separou os ambientes doméstico e de trabalho; reuniu um número imenso de pessoas em um mesmo lugar (a fábrica), em torno de uma única atividade econômica; intensificou o crescimento das cidades e sua separação do campo. No contexto da fábrica, a "cooperação" introduziu novidades no planejamento, na organização e na execução do próprio trabalho, como a necessidade de padronizar a qualidade dos produtos e dos procedimentos, bem como de adotar uma disciplina. Essas novidades justificaram e promoveram o surgimento das funções de direção e supervisão (gerência), para fiscalizar e controlar o trabalho. A adaptação do trabalhador a tal realidade não ocorreu de forma simples, sendo um desafio submetê-lo a tais condições. Portanto, a situação era contraditória, entre outros aspectos, em razão do fato de se almejar mais produtividade e, pelo modo de produção adotado, provocar um esvaziamento do conteúdo do trabalho, bem como, por consequência, o desgosto com as tarefas por par-

Trabalho produtivo e improdutivo

Marx (1975a) desenvolve essa distinção, entre o trabalho produtivo e o improdutivo, no "Capítulo inédito d'O capital", parte dos manuscritos de 1863. É importante salientar que não existe qualquer julgamento de valor ou da importância do trabalho nem modalidades que sejam produtivas ou improdutivas *per se*. Para Marx, "[...] é produtivo o trabalhador que executa um trabalho produtivo e é produtivo o trabalho que gera diretamente mais-valia, isto é, que valoriza o capital [...]" (Marx, 1975a, p. 93). Enquanto isso, na concepção de Smith, há um julgamento de valor, em que vale mais o trabalho produtivo, porque é a valorização do capital que deve mais importar. O trabalho improdutivo deve ser reduzido ao seu mínimo, porque representa um custo a ser resposto pela rentabilidade do capital. Smith inclui entre o trabalho improdutivo aqueles exercidos pelos servidores públicos. Para ele, os servidores públicos, como as pessoas que não trabalham, representam o mesmo sentido para a sociedade: são custos.

te do trabalhador, de quem se exigia mais produtividade. A sobrevivência da noção do "livre contrato" do modelo capitalista, por consequência, demandou uma concepção do trabalho, valorizando-o em oposição ao ócio.

Weber (1967) mostrou que o protestantismo ofereceu um referencial útil para resolver as contradições do modelo perante as exigências apresentadas ao trabalhador, recorrendo a formulações ideológicas. A tradição paternalista contribuiu com um elemento ideológico sobre a relação empregadores e empregados, tornando "natural" a autoridade hierárquica, como obrigação religiosa de controlar, bem como a responsabilidade e a esperada obediência. Atividade e cooperação voluntária tornaram-se mais importantes que depender do empregador. O referido autor, na sua obra seminal ***A ética protestante e o espírito do capitalismo,*** **descreve o papel da reforma protestante na formulação ideológica. O luteranismo criou a noção de vocação, que consistia em um chamado de Deus para a realização de um trabalho secular ou uma missão.** Valorizava, assim, o cumprimento do dever, e este era o único caminho para satisfazer a Deus e/ou para conseguir a salvação. A profissão era concebida como um dom divino. Assim, para o autor, "[...] o efeito da Reforma, como tal, em contraste com a concepção católica, foi aumentar a ênfase moral e o prêmio religioso para o trabalho secular e profissional [...]" (Weber, 1967, p. 55).

As tendências do protestantismo ascético – o calvinismo, o pietismo, o metodismo e as seitas batistas – que se seguiram ao luteranismo vieram complementar a formulação. Todas exaltaram o trabalho para a glorificação de Deus e, ao mesmo tempo, reprovaram as manifestações de comportamento irracional e sem objetivo, além de incentivar a poupança. Incentivaram o trabalho sistemático e metódico. Sintetizando, Weber (1967) afirma:

> Segue-se a exortação de que "aqueles que ganham tudo o que podem e poupam o quanto podem", também "devem dar tudo o que podem", para assim crescer na graça de Deus e amealhar um tesouro do céu [...] (Weber, 1967, p. 126).

Para Weber, também é própria dessas formulações do protestantismo ascético a noção da prova. **Quanto mais duro se trabalha, mais se prova ser merecedor da graça divina. O sucesso (riqueza) é o resultado desse trabalho duro. Tal formulação emprestou legitimidade à distribuição de riqueza e tranquilizou a mente dos ricos.** Como complemento, o protestantismo ascético também atribuía responsabilidade individual para se ter ou não a graça divina. Só o indivíduo sabia se era escolhido por Deus ou não. A ele, e somente a ele, cabia provar o estado de graça, reconhecendo o chamado de Deus na ação ascética.

Assim, em uma economia que nutre uma visão utilitarista do trabalho, formulou-se uma concepção que a ele atribui elevada centralidade, independentemente de seu conteúdo, associada a uma ética do cumprimento do dever. Toma o trabalho, defende-o e valoriza-o como mercadoria, disciplinado, mecanizado, de larga escala, estritamente supervisionado, exigindo requisitos mínimos padronizados, planejado e concebido por especialistas e executado por outros, supondo o livre contrato. Inclui várias cisões dualistas e valorativas, como improdutivo e produtivo, de execução e intelectual, operativo e administrativo, público e privado, camponês e urbano, artesanal e industrial.

Foi esse processo de elaboração ideológica do que seja o trabalho e de justificação do esforço e da submissão, incluindo sua própria exaltação, que Anthony (1977) designou de "glorificação do trabalho", e, outros autores, de "construção da ética do trabalho" (p. ex., Bülcholz, 1977). Em síntese, o trabalho foi concebido como uma categoria central que os indivíduos devem tomar como prioridade em suas vidas, porque deverá prover a abundância geral e o sucesso individual. Por isso, deve ser exercido de forma planejada, padronizada e disciplinada. Esse trabalho vale tanto mais quanto seja produtivo (e não pelo seu conteúdo). Para atingir esses alvos (valores sociais), é tratado como uma mercadoria, simplificado, exigindo requisitos mínimos de qualificação, mas dedicação máxima. As bases de poder, no espaço de trabalho, sustentam-se na propriedade do capital e dos meios de produção, do saber fazer e das possibilidades de conceder recompensas e punições nas mãos de uma minoria.

O fato de haver toda uma construção ideológica não eliminou, entretanto, as reais contradições nem as insatisfações e a capacidade de reação dos trabalhadores. Antes contribuiu à exploração radical da classe trabalhadora, re-

gistrada por Marx (1975a) e por Marx e Engels (1982), entre outros autores. Por isso, a história do desenvolvimento capitalista é, também, a história da resistência dos trabalhadores. Os embates em torno da regulamentação da jornada de trabalho nas leis fabris da segunda metade do século XIX são exemplos da luta do proletariado para impor um limite à exploração capitalista (Anthony, 1977; Marx; Engels, 1982).

O sistema de "cooperação", ao mesmo tempo que engendrou todas as novidades já assinaladas, também reuniu as pessoas em grandes massas trabalhadoras, criando as condições necessárias à construção da consciência de classe dos próprios trabalhadores, estimulando o desenvolvimento da organização trabalhista. Nos países desenvolvidos, o fim do século XVIII e o século XIX foram marcados pelo desenvolvimento do movimento sindical, e as principais ideias que abasteceram as críticas ao regime capitalista foram reflexões marxistas e anarquistas sobre esse sistema (vide *box*). Principalmente as primeiras continuam sendo importantes, e os conceitos introduzidos por Marx a respeito do trabalho ainda permanecem em voga como referência obrigatória para aqueles que estudam o tema. Por isso, é necessário aprofundá-los aqui, além do que já foi referido anteriormente.

A exploração nos primórdios do capitalismo e a reação dos trabalhadores

As condições subumanas de trabalho às quais eram submetidos os trabalhadores, incluindo mulheres e crianças, nos primórdios da grande indústria, são retratadas por Engels (1986) e Marx (1983). No livro I d'O *Capital*, Marx discute os embates operários em torno das leis fabris inglesas.

Os trabalhadores reagiram àquelas condições, organizando-se politicamente. Engels, ao analisar as greves operárias da primeira metade do século XIX, demonstra que elas expressam a tomada de consciência dos trabalhadores sobre a necessidade de coesão e solidariedade nas lutas contra o capital.

Muitos autores têm retomado e aprofundado a análise desses movimentos, não sobre seu surgimento nos primórdios do capitalismo, mas levando em conta toda sua evolução durante todas as fases do capitalismo, seguindo, portanto, até os nossos dias. Por isso, recomendamos, adicionalmente à literatura já citada, leituras como Anthony (1977), Antunes (1989), Braverman (1974), Bicalho-Sousa (1994), Borges e Alvaro (2013), Costa (1995), Hopenhayn (2001), Lukács (1967), Marx e Engels (1982), McCarthy (1985) e Ransome (1996).

Na concepção do trabalho que procurava justificar as relações de produção sob o regime capitalista, a glorificação do trabalho ocorre pela formulação ideológica, descrita anteriormente, enquanto **em Marx o trabalho é uma categoria social estruturante em dois sentidos: produz a própria condição humana e representa um eixo da história da humanidade.** Em relação ao primeiro sentido, Marx (1980) defende que o processo de diferenciação do homem do restante dos animais inicia quando aquele produz seus meios de subsistência, ou, em outras palavras, à medida que é produtor de sua vida material, e o trabalho passa a ser expressão do próprio ser:

> A maneira pela qual os indivíduos manifestam a sua vida reflete muito exatamente o que eles são. O que são coincide, portanto, com a sua produção, tanto com o que produzem quanto com a maneira pela qual o produzem. O que os indivíduos são depende, portanto, das condições materiais de sua produção. (Marx, 1980, p. 46).
>
> Podemos distinguir os homens dos animais pela consciência, pela religião, por tudo o que se quiser. Mas eles começam a distinguir-se dos animais assim que começam a produzir os seus meios de vida, passo este que é condicionado pela sua organização física. (Marx; Engels, 1981, p. 23).

O segundo sentido expressa-se na noção de que a história da humanidade é a história das relações de produção. Marx (1980) e Engels (1986) tomam o modo de produção como um dos caracterizadores de cada estágio da história da humanidade. Assim, a produtividade da força de trabalho varia com o "[...] grau de desenvolvimento da ciência e a sua aplicação tecnológica, o mundo normal do processo de produção, a extensão e a eficácia dos meios de produção e, finalmente, as condições naturais [...]" (Marx, 1975b, p. 27).

Para Marx (1975a), a transformação do modo de produção manufatureira para o mo-

do de produção capitalista da "cooperação" exige um parcelamento progressivo do trabalho em suas operações, simplificando a atuação de cada um. Um conjunto de trabalhadores atua lado a lado, sob um plano geral em um mesmo processo de produção. Tal tipo de organização do trabalho possibilita a massificação da produção. Introduz a noção de operário coletivo. Cada um, individualmente, não produz mercadorias, e quanto mais "[...] o operário parcelado é incompleto, mais se torna perfeito como parte do operário coletivo [...]" (Marx, 1975a, p. 73). Esse caráter fragmentado da produção, por sua vez, subtrai as possibilidades de identificação do trabalhador com o produto de seu trabalho. Interliga-se, assim, a concepção da força de trabalho como mercadoria à alienação do trabalhador. Trata-se, então, de alienação em várias formas. O trabalhador não detém os meios de produção, não tem controle sobre o produto nem sobre o processo de trabalho, e, portanto, são suprimidos seu saber fazer e suas possibilidades de identificação com a tarefa e com o produto.[2] O parcelamento das tarefas subtrai, também, o atributo da inteligência do trabalho. Enquanto o trabalho deveria humanizar o próprio homem, de fato o subdivide:

> Não somente trabalhos parciais são repartidos entre diferentes indivíduos; o próprio indivíduo é dividido, transformado em mecanismo automático de um trabalho parcial [...]. No início, o operário vende sua força de trabalho ao capital porque lhe faltam os meios materiais necessários para a produção de uma mercadoria; e agora, sua força de trabalho individual recusa qualquer serviço, a menos que seja vendida ao capital. Ela não funciona mais senão num conjunto que, após a sua venda, existe apenas na oficina do capitalista [...] (Marx, 1975a, p. 77).

Marx (1975b) também afirma que o modelo capitalista criou o atributo de monotonia ao trabalho, ligada à excessiva simplificação e eliminação da necessidade de qualificação do trabalhador.

> Mesmo a facilidade enorme do trabalho torna-se um meio de tortura, pois a máquina não dispensa o operário do trabalho, mas tira-lhe o interesse. Toda a produção capitalista, enquanto cria não somente valor, mas ainda mais-valia, tem essa característica: o operário não domina as condições de trabalho, é dominado por elas; mas essa mudança de papéis não se torna real e efetiva, do ponto de vista técnico, senão com o emprego de máquina [...] (Marx, 1975b, p. 113).

O pensamento marxiano[3] opõe-se ao de Smith sobre o sentido do trabalho, pois o segundo atribui um valor social à organização deste, acreditando que o parcelamento das tarefas conduziria à abundância geral, enquanto o primeiro entende que o parcelamento das tarefas tem como objetivo o crescimento da mais-valia relativa, ao retirar do operário um rendimento superior durante o mesmo período de tempo (Marx, 1975b). Em consequência, o efeito social, longe de ser a abundância geral, indesejavelmente é a acumulação do capital de um lado e a pauperização das massas de outro (Marx, 1975b).

Em Marx (1975b), o trabalhador é submetido à exploração por meio das condições materiais e sociais, que não lhe oferecem outra oportunidade de sobrevivência. Inclui, nos condicionantes da submissão à exploração, a existência do que chama de "exército industrial de reserva". Marx (1980) afirma que faz parte desse exército todo trabalhador durante o tempo em que está desempregado ou parcialmente empregado. Classifica-o em três variações: flutuante, latente e estagnado. A primeira variação refere-se àqueles trabalhadores ora repelidos, ora atraídos pela indústria, ou seja, por aqueles temporariamente desempregados. A segunda, à população trabalhadora rural sempre na iminência de transferir-se para a área urbana, à medida que a produção capitalista se apodera da agricultura. A

[2] A alienação, temática hegeliana, relacionada ao trabalho, foi discutida inicialmente por Marx (1984) nos chamados *Manuscritos de Paris*. Para discussões sobre a questão do papel estruturante do trabalho nos termos marxistas-luckacsianos, ver Antunes (1999); Lessa (1997); Lukács (2012) e Organista (2006).

[3] Esclarecemos que o adjetivo "marxiano" se aplica à obra direta de Marx e Engels, enquanto o termo "marxista" se refere a todo sistema de ideias e fundamentos no materialismo histórico (consulte Yamamoto, 1996).

terceira, à parte da população de ocupação irregular que tem em uma das principais configurações o trabalho domiciliar. Esse "exército" tende a ampliar-se conforme o incremento da acumulação faz aumentar o número de trabalhadores supérfluos. Considera, então, como contradição inerente ao sistema capitalista as queixas contra a falta de braços, enquanto milhares de pessoas estão desempregadas, porque a divisão do trabalho acorrentou-as a determinado ramo industrial.

A exploração é um dos pontos centrais na teoria marxiana porque, segundo Marx, o regime capitalista caracteriza-se por tomar "[...] a produção da mais-valia como finalidade direta e móvel determinante da produção [...]" (Marx, 1980, p. 78). Assim, **a exploração, antes de ser uma distorção do capitalismo, é uma característica inerente a ele.**

Em síntese, concluímos que, para Marx, o trabalho, que deveria ser humanizador, sob o capitalismo, é o contrário, pois na forma de *mercadoria* é:

1. **alienante**, porque o trabalhador desconhece o próprio processo produtivo e o valor que agrega ao produto, além de não se identificar com os produtos de seu trabalho;
2. **explorador**, devido aos objetivos de produção da mais-valia vinculada ao processo de acumulação do capital;
3. **humilhante**, porque afeta negativamente a autoestima;
4. **monótono** em sua organização e conteúdo da tarefa;
5. **discriminante**, porque classifica os homens, na medida em que classifica os trabalhos;
6. **embrutecedor**, porque, longe de desenvolver as potencialidades, inibe ou nega sua existência por meio do conteúdo pobre, repetitivo e mecânico das tarefas; e
7. **submisso**, pela aceitação "passiva" das características do trabalho e do emprego, pela imposição da organização interna do processo de trabalho, pelas relações sociais mais amplas e, especialmente, pela força do exército industrial de reserva.

Observamos que a obra marxiana não se constitui em uma mera crítica ao trabalho sob o capitalismo, mas cria valores e novas expectativas em torno do trabalho. Marx entendia que ele deveria ser humanizador, não alienado, digno, que garantisse ao ser humano a satisfação de suas necessidades, racional (com uma divisão baseada em critério de igualdade entre os homens), e que se constituísse na principal força na vida dos indivíduos.

A ética do trabalho, associada à primeira Revolução Industrial, e o marxismo exaltam o trabalho. No entanto, tal importância se funda em valores sociais distintos. Entre outras diferenças, a defesa do tratamento do trabalho como mercadoria desvaloriza a identificação do trabalhador com o produto e o processo de seu trabalho, ou seja, dignifica ganhar a vida trabalhando, mas não interessa em quê. A defesa da superação da alienação no trabalho permite compreendê-lo como uma categoria que contribui na construção da própria identidade do sujeito. O trabalho é, ao mesmo tempo, estruturante para a sociedade e para o indivíduo.

Hopenhayn (2001), ainda, assinalou: a primeira Revolução Industrial imprimiu no trabalho o paradoxo segundo o qual engendra, de um lado, a máxima sociabilidade, pois nunca antes se havia reunido tantos seres humanos em um mesmo lugar para participar de maneira organizada na confecção de um mesmo produto, e, de outro, a máxima atomização do trabalho, em virtude de sua organização parcelada. Sob o capitalismo, desde seu surgimento, esses dois processos são complementares e interdependentes.

Em síntese, **com a história contada até aqui, expusemos três formas distintas de conceber o trabalho: aquela oriunda do pensamento greco-romano, a que emergiu junto com o capitalismo liberal (ética do trabalho) e a concepção marxista**. Cada uma delas engendrada por um contexto socioeconômico específico (Quadro 1.1).

◗ A SECULARIZAÇÃO DA CONCEPÇÃO DO TRABALHO

A história da formulação e transformação da concepção do trabalho sob o capitalismo é demarcada por suas próprias crises e pelas suas tentativas de superação. No marco de uma economia livre de mercado e da superação da crise da década de 1870, vai sendo construído o capitalismo monopolista e/ou oligopolista (Drucker, 1975; Heloani, 1996; Hopenhayn, 2001).

Quadro 1.1 Síntese de três concepções do trabalho

	Influências	Contexto	Papel do trabalho	Descrição do trabalho real	Valores
Clássica	Filosofia clássica	Antiguidade clássica Regime de trabalho: escravo	Conceito restrito de trabalho: trabalho braçal Exaltação do ócio	Degradante Inferior Desgastante Duro Base de poder: força e coerção	Ócio Meditação
Capital. trad.	Economia clássica (liberal) Protestantismo	Surgimento do capitalismo Mercado concorrencial Confronto com o mercantilismo e com o absolutismo Surgimento do contrato de trabalho (emprego)	Glorificação do trabalho como o único meio digno de ganhar a vida Combate ao ócio Exaltação do sucesso econômico-financeiro Trabalho duro como gerador da abundância geral	Mercadoria e econômico Cisão entre concepção e execução Planejado e concebido por especialistas e gerentes Disciplinado Simplificado e parcelado Duro Larga escala Estritamente supervisionado Requisitos mínimos Base de poder: recompensas e coerção, saber e propriedade	Mercadoria Sucesso financeiro por capacidades dos indivíduos e dedicação Produtividade Padronizado Esforço amenizado pela máquina e por ferramentas Obediência e subordinação Produção em larga escala Trabalho duro em oposição ao ócio
Marxista	Marxismo	Capitalismo instalado no berço do capitalismo Surgimento das classes capitalista e proletárias Oposição entre interesses do capital e dos trabalhadores	Estruturante da vida das pessoas e das sociedades Ontológico, vinculado à produção da condição humana	Mercadoria Alienante Exploratório Humilhante Monótono e repetitivo Discriminante Embrutecedor Submisso	Hominizador Expressivo e produtor de identidades Recompensas de acordo com as necessidades de cada um Dignificante De controle coletivo Protegido pelo Estado

Tal transição foi marcada por forte recessão e pela gradual imposição dos trustes e cartéis como instâncias reguladoras dos preços e mercados. Ocorria, portanto, concentração financeira, que, no nível da produção, se traduzia em concentração técnica. A organização dos trabalhadores cresceu durante todo o século XIX, principalmente nos países centrais do capitalismo, tornando mais sistemática a resistência à exploração e mais complexas as relações dentro do espaço da fábrica. Além disso, o século XIX viveu a influência do positivismo, assentado em ideias iluministas que valorizavam a razão, a objetividade, o desenvolvimento científico e as evidências empíricas e sensíveis. Esse conjunto de fatos socioeconômicos e políticos criou o contexto favorável ao incremento na profissionalização da gerência do trabalho e das empresas (administração) e levou à elaboração de uma sustentação científica para a concepção e a organização do trabalho. É nesse contexto que surgiu a chamada "administração científica", que tem entre seus expoentes Taylor e Fayol.

Taylor (1980), nas primeiras páginas de sua obra mais conhecida, *Princípios da administração científica*, define, como objetivo principal dos sistemas em administração, assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado. A suposição de identidade de interesses é evidente, pois

> [...] a prosperidade do empregador não pode existir, por muitos anos, se não for acompanhada da prosperidade do empregado e vice-versa. [...] É preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja – altos salários – e ao empregador também o que ele realmente almeja – baixo custo de produção [...] (Taylor, 1980, p. 31).

Taylor negou, portanto, a dependência do processo de acumulação do capital e de lucratividade ao processo de exploração do trabalhador baseada na ampliação da mais-valia relativa. Nega, em outras palavras, o antagonismo entre os interesses capitalistas e os dos trabalhadores. É, por isso, classificado por Anthony (1977) entre as abordagens integrativas que se fundam na noção de conciliação entre trabalho e capital. Justifica os princípios administrativos que propõe pelo pressuposto da "vadiagem" no trabalho, de modo que avalia que o trabalhador procura sempre fazer menos do que pode e que, quando demonstra interesse em produzir, é perseguido pelos demais. Taylor considerou a eliminação da "cera" e das causas que retardam o trabalho como estratégias para reduzir o custo da produção. Responsabilizou a ignorância dos administradores como aliada ao propósito destes de "fazer cera".

Taylor propôs, assim, a substituição dos métodos tradicionais, oriundos da experiência prática, pelos científicos,[4] com a adoção do método dos tempos e movimentos para eliminar movimentos desnecessários e substituir os lentos e ineficientes por rápidos. Defendeu que há sempre um método mais rápido e um instrumento melhor. Para tanto, seriam necessárias a decomposição das tarefas em suas operações mínimas e a cronometragem dos movimentos do trabalhador na execução das operações. Radicalizou a divisão entre concepção e execução do trabalho ou entre gerência e trabalhadores. Recomendou que os gerentes devem reunir todos os conhecimentos tradicionais antes dos trabalhadores, classificá-los e reduzi-los a normas, leis ou fórmulas:

> O trabalho de cada operário é completamente planejado pela direção, pelo menos, com um dia de antecedência e cada homem recebe, na maioria dos casos, instruções escritas completas que minudenciam a tarefa de que é encarregado e também os meios usados para realizá-la [...] (Anthony, 1977, p. 51).

Na execução, **o trabalhador deve ser poupado de pensar para que possa repetir os movimentos ininterruptamente, ganhando em rapidez e exatidão.** Teve, portanto, na padronização, no parcelamento e na separação da concepção da execução do trabalho os principais recursos instrumentais para aumentar a produção e o con-

[4] F. Taylor viveu de 1856 a 1915. Vivenciou o período de estabelecimento da administração como ciência (Neffa, 1990), época em que os preceitos positivistas eram influentes e na qual se defendia que, no conhecimento científico, a imaginação deve estar subordinada à observação. As ciências se diferenciam pelo emprego dos métodos da observação, da experimentação e da comparação (Comte, 1999).

trole sobre ela. Perseguindo o aumento da produtividade e pressupondo que os homens não são capazes de se autosselecionar nem de se autoaperfeiçoar, propôs a seleção científica de trabalhadores e o treinamento sistemático (Taylor, 1980). Heloani (1996) chamou atenção para o fato de que a adoção da seleção científica exige a explicitação de um perfil de tarefas e do trabalhador para executá-las, o que pressupõe uma acumulação anterior do saber sobre o desempenho da produção. Sua aplicação em conjunto com o treinamento criou um espaço pedagógico na fábrica de adestramento de indivíduos, aparecendo como um auxílio ao empregado para que desempenhe melhor a tarefa e, por consequência, passe a ganhar mais. A aplicação do conjunto dos princípios tayloristas conduziu, por meio do incentivo salarial, o trabalhador a assimilar o "desejo" de aumentar a produção e reorientar sua percepção para esse aumento.

Em síntese, a **administração científica**, apesar da pretensa visão integrativa, atribuindo um elevado valor ao trabalho árduo, simbolizado como prosperidade, acabou, pelo método que advogou, por intensificar o processo de exploração e de alienação, porque **radicalizou a monotonia e a cisão entre o pensamento e a execução, e ampliou a mais-valia relativa.** A defesa da supervisão estrita abrange a concepção de um trabalho hierarquizado e/ou subordinado, baseado em uma visão dualista do ser humano: homens com uma inclinação para o comando e homens para obedecer e submeter-se (homens superiores e homens inferiores).

As contribuições tayloristas na construção da administração científica foram complementadas por Fayol. Enquanto Taylor se ocupou em estudar o planejamento da execução das tarefas, Fayol partiu de uma visão macroscópica da organização, preocupando-se com as funções de gerenciamento. Para Hopenhayn (2001), tal complementaridade e a forma radical com que aplicaram os princípios administrativos conduziram à máxima coisificação do trabalho e do trabalhador, que passaram a ser tratados como um entre outros fatores de produção. Esse nível de radicalização dos citados princípios simplificou o trabalho, reduziu os requisitos de qualificação e retirou o sentido de velhos valores, como a hierarquia por idade ou por experiência. Hopenhayn sintetiza a fundamentação dessas contribuições em quatro concepções:

- **formalista (da empresa):** consiste em perceber a empresa como um conjunto de cargos hierarquizados;
- **mecanicista (do operário):** defende uma acomodação das personalidades às necessidades organizacionais;
- **naturalista (da organização do trabalho):** defende que o parcelamento das tarefas é uma tendência natural, e não uma construção social; e
- **hedonista (da motivação):** tenta prever o comportamento, vinculando-o exclusivamente à remuneração do trabalho.

O planejamento do trabalho pelos engenheiros da produção teve como embasamento as mesmas ideias de necessidade de aproveitamento máximo do tempo, entre outros recursos, buscando um rendimento máximo do trabalho e, ao mesmo tempo, as condições físicas necessárias para tornar o esforço fisiologicamente suportável. Perseguiam, assim, os mesmos valores do trabalho validados pelo protestantismo ascético, porém revestidos de racionalidade científica, expressa na metodologia de pesquisa utilizada, com a observação, o registro e a análise do comportamento. Terminaram intensificando o parcelamento das tarefas e as exigências por eficiência, bem como os atributos de monotonia e a falta de conteúdo do trabalho (Fig. 1.1).

Na aplicação dos princípios das abordagens integrativas, dentro das organizações do setor avançado da economia da época, conviveu-se com questões como: como escolher as pessoas para exercer os cargos/funções conforme planejados? Como adaptar os indivíduos às tarefas parceladas e padronizadas? Como disciplinar cada operário para garantir a execução coletiva do trabalho? Que aptidões o operário deve ter? Que sistema de recompensas é adequado? Questões como essas foram remetidas à psicologia (ver Capítulos 11 e 16 deste livro).

De forma paralela e independente do desenvolvimento dessas tendências na administração, mas na mesma perspectiva integrativa, e movido pelas mesmas preocupações (o combate aos tempos mortos), surge também o movimento que ficou conhecido por fordismo, devido ao fato de ser liderado por Henry Ford.[5] Tais

[5] Henry Ford viveu de 1863 a 1947.

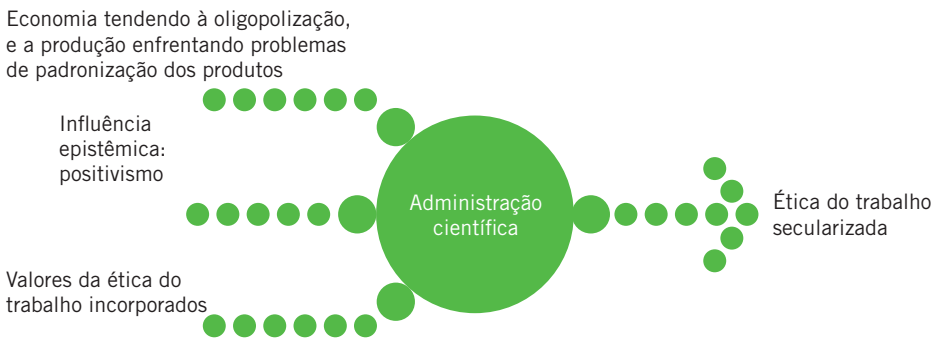


Figura 1.1 A secularização[6] da ética do trabalho (concepção do trabalho sob o capitalismo tradicional).

contribuições consistiram em inovações tecnológicas (mecanização) e econômicas (produção em massa afetando as normas de consumo e de vida), tendo desdobramentos tanto na organização do trabalho quanto na gestão de pessoal (Leite, 1994; Neffa, 1990).

Neffa (1990) expõe que o *american system of manufactures* (sistema americano de manufaturas) cresceu gradualmente durante o século XIX, representando um modelo para todo o mundo. No entanto, na fabricação de armas, de máquinas de costura, de maquinarias agrícolas e de bicicletas, entre outras, ocorria uma consecução precária dos objetivos de padronização das partes dos produtos. O objetivo era, além de controlar a qualidade dos produtos, reduzir custos de reposição pela possibilidade de promover a manutenção dos produtos ao se substituírem as peças defeituosas. Tal substituição seria tanto mais possível quanto mais padronizadas fossem suas partes e/ou peças. Ford, na fabricação de automóveis, deu continuidade a tal modelo, porém avançou na padronização por meio de um conjunto de inovações, entre as quais se destaca o uso da cadeia de montagem sobre a esteira rolante (criada pelo mecânico William Klann). A produção na **cadeia de montagem**, desde 1913, implicava:

- utilização de moldes, garantindo que as peças fossem idênticas;
- controle permanente da exatidão das peças;
- uso de máquinas especializadas;
- movimento das peças e de seus subconjuntos na empresa pela esteira, eliminando o deslocamento dos operários, o que significava fluxo contínuo de produção.

Esse modo de organizar o trabalho estabelece o controle de seu ritmo pela cadência da máquina e não mais pela supervisão humana direta (Leite, 1994; Neffa, 1990). Mas as inovações de Ford não ficaram aí. Para enfrentar o ajuste entre oferta e demanda de automóveis, instaurou uma nova norma de consumo a partir da perseguição de seu objetivo de produzir um automóvel barato para o consumo da multidão (produção em massa) e de uma política de remuneração que ficou conhecida como *five dollar day*. Sobre a massificação da produção, Neffa (1990) ilustra que a empresa Ford, em 1909, produzia 18.664 automóveis ao preço de 950 dólares cada; em 1920, 1.250.000 automóveis, a um preço de 355 dólares cada.

Quanto à política salarial, é necessário esclarecer que, de um lado, estava associada às intenções de mudança de consumo de Ford, e, de outro, visava enfrentar os problemas internos da empresa referentes ao gerenciamento de pessoal. A empresa enfrentava problemas de indisciplina, absenteísmo, rotatividade, desinteresse pela produção e dificuldades de comunicação e adaptação dos imigrantes. Por isso, tal política salarial vincula-se a outras iniciativas de gerenciamento de pessoal. O pagamento integral ao empregado dependia não só da sua produção como também de seus hábitos de vida em geral. Por isso, Ford implantou adicionalmente um departamento social em sua empresa, que incluía uma enorme equipe de investigadores desenvolvendo to-

[6] Fenômeno histórico dos últimos séculos, pelo qual as crenças e instituições religiosas se converteram em doutrinas filosóficas e instituições legais (Ferreira, 2009).

do um trabalho de levantamento de hábitos do empregado, na sua vida na empresa e fora dela, incluindo visitas a sua casa. Os empregados eram avaliados quanto à dedicação à família, aos cuidados com a casa, à aplicação do salário, aos hábitos de poupança, ao uso de bebidas alcoólicas, entre outros aspectos. Como empregava muitos imigrantes, Ford desenvolveu um trabalho de educação por meio do qual ensinava aos seus trabalhadores o idioma inglês e o estilo de vida dos Estados Unidos (*american way of life*). Foi bastante criticado por exercer um forte controle da vida integral de seus empregados.

Os altos salários pagos e as mudanças de estilo de vida provocadas pela Ford, inicialmente, incrementaram a produção. Depois, constituíram-se em causas de dificuldades da empresa, à medida que os novos padrões de vida estabelecidos geravam diferenças nas categorias profissionais. Isso acabou tornando acertada a política da empresa rival, a General Motors, que investia a partir do reconhecimento da segmentação do mercado de trabalho. Assim, enquanto a Ford insistia na fabricação de um único modelo de automóvel, a General Motors diferenciou seus modelos e inovou a comercialização de seus produtos com a criação da venda parcelada de automóveis, financiada pelo setor bancário.

Com as políticas de remuneração do fordismo, conseguia-se manter os empregados longe dos sindicatos, enquanto o taylorismo mobilizava a oposição sindical durante a década de 1910. Isso não quer dizer que os empregados estivessem exatamente satisfeitos. A mecanização não se diferenciava do taylorismo em um ponto básico: o esvaziamento do conteúdo do trabalho. Tanto é assim que a Ford, que começou aproveitando mecânicos qualificados, com experiência de outras indústrias, empregava depois uma massa de trabalhadores sem qualificação. A implantação da esteira transportadora provocou inicialmente o afastamento do trabalhador de seus postos, chegando a ser detectada rotatividade destes de 370% ao ano. A adoção da política *five dollar day* e a criação do departamento social rebaixaram o índice para 16% em três anos. A taxa voltou a crescer no ano de 1918, com o início do recrutamento militar. Os empregados eram atraídos pelos salários e pelos benefícios adicionais pagos pela empresa, mas a jornada era referida como extenuante a tal ponto que se designavam as consequências do trabalho na cadeia de montagem como *fordites*.

A queda de rotatividade sob o fordismo encontra também outras explicações na literatura. Assim, Braverman (1974) relata que, na Ford, após a introdução da esteira transportadora, com o ofício sendo substituído por operações pormenorizadas e repetitivas, observou-se o "desgosto do trabalhador", havendo abandono do emprego. Era a repulsa natural do trabalhador contra a nova espécie de trabalho. Porém, à medida que os concorrentes adotavam as técnicas de Ford, os trabalhadores eram obrigados, devido ao desaparecimento de outras formas de trabalho, a submeter-se àquela.

As inovações introduzidas pela equipe de Ford tiveram forte impacto na organização e gestão do trabalho. Porém, quanto à concepção tradicional do trabalho, deram continuidade às mesmas ideias de Taylor e Fayol, intensificando as características como parcelamento das atividades, exigência de eficiência, monotonia, pobreza de conteúdo do trabalho. Sob Ford, o tratamento do trabalho como mercadoria e seu caráter instrumental ficam mais enfatizados, antecipando, de certa forma, o que veio acontecer na fase posterior, após a Grande Depressão do começo do século XX (1929), sobre o que trataremos na seção subsequente. Embora o taylorismo e o fordismo tenham sido elaborados paralelamente, assemelham-se na maior parte de suas características, levando a serem tratados como fenômenos complementares. Heloani (1996), por exemplo, refere-se aos anos de 1920 como o período de consolidação do taylorismo-fordismo.

Concluindo, **essas abordagens integrativas (taylorismo e fordismo) renovaram e/ou reafirmaram a concepção capitalista tradicional do trabalho, negando os antagonismos de classe** que a análise fundada na obra marxiana demonstrou, oferecendo a legitimidade científica que o fim de século XIX exigia e sofisticando as dimensões concretas (tecnologia), socioeconômica e gerencial do trabalho. Portanto, essas abordagens integrativas vieram substituir o papel de suporte ideológico ao capitalismo tradicional, oferecido inicialmente pelo protestantismo ascético, quando este declinou em aceitação e aprovação social. Ampliaram-se as bases de sustentação da concepção capitalista do trabalho. Isso não significa que as formulações a partir das religiões tenham sido extintas, mas que o

argumento técnico-científico foi agregado. Tais contribuições, que efetivaram a secularização da concepção do trabalho, conseguiram a adesão por parte dos empresários fabris e rejeição pelos trabalhadores.

O século XIX foi um período fecundo de elaboração ideológica, fundando e estruturando várias formas de reação a ela. Por isso, destacamos a da Igreja Católica, pela repercussão nos países de sua influência: em 1891, a **Encíclica Social Rerum Novarum** (vide *box*), do Papa Leão XIII, ratificou as premissas escolásticas de desigualdades intrínsecas entre os seres humanos e o caráter expiatório do trabalho e desenvolveu argumento em favor da conciliação entre trabalho e capital, condenando a violência de ambos e censurando o descumprimento de obrigações do trabalho e o pagamento de salários insuficientes para assegurar a existência.

Outro destaque das reações do fim do século XIX e início do século XX foi a fertilidade sindical. Multiplicaram-se as tendências, entre as quais cresceram as correntes anarquistas e socialistas (Anthony, 1977). Todas elas partiam do papel central do trabalho na vida das pessoas e na organização da sociedade. Surgiram os movimentos de greves gerais. Data desse período o aparecimento do sindicalismo no Brasil, com os primeiros núcleos operários em São Paulo e no Rio de Janeiro (Antunes, 1989). Araújo (1982) relata a inexistência de qualquer política salarial no Brasil nesse período e o intervencionismo do Estado em assuntos econômicos. O governo simplesmente respondia aos problemas. Predominavam as péssimas condições de trabalho, como a inexistência de qualquer assistência médico-hospitalar, extensas jornadas de trabalho e ausência de descanso semanal. Com a sucessão das greves do início do século, em 1917 surgem vários projetos de lei regulamentando o trabalho (jornada de trabalho, trabalho feminino, trabalho de menores, creches em estabelecimentos industriais e contrato de aprendizagem). Todas essas regulamentações focalizaram o trabalho urbano, minoria em um país eminentemente agroexportador (Fausto, 1986).

O período sobre o qual estamos tratando constituiu-se em um dos mais efervescentes da história da humanidade. Do primeiro conflito bélico que envolveu a maior parte do planeta até os acontecimentos que culminaram na Revolução de Outubro, em 1917, na Rússia, desencadeou-se uma reação em cadeia que dividiu o mundo em dois blocos antagônicos. Após a Segunda Guerra Mundial, essa divisão engendrou a guerra fria, que marcou profundamente as relações geopolíticas até o último quarto do século XX. Podemos dizer que, a partir da revolução, espalhou-se o chamado "medo vermelho" no mundo ocidental. A maior crise econômica do século (a Grande Depressão), a ascensão do nazismo e a Segunda Guerra Mundial são acontecimentos que marcaram a primeira metade do século XX[7] e que tiveram forte impacto no mundo do trabalho e nas formulações das ideias sobre o tema, como veremos na seção subsequente.

Encíclica Social Rerum Novarum

Devido à sua repercussão e à importância de documentos dessa natureza para os países nos quais predominam a religião católica, muitos autores que discutem a história do trabalho ou seu conceito têm-se detido em sua análise. Assim, Hopenhayn (2001) argumenta que tal Encíclica se constituiu em forte crítica às condições de trabalho para a época. Brief e Nord (1990) afirmam que revela que a Igreja Católica havia absorvido uma visão extrínseca do trabalho, porque o analisa dentro de um quadro social amplo no qual o foco na qualidade de vida geral, na justiça e na harmonia social não se centra no trabalho, ou seja, não discute seu conteúdo. Antunes (1989) destaca a influência da referida encíclica papal em uma corrente sindical italiana, que se fundamentava na ideia da colaboração social, rejeitando a violência e a luta de classes.

◗ A CONSTRUÇÃO DO ESTADO DO BEM-ESTAR E A CONSOLIDAÇÃO DO GERENCIALISMO

Os fatos históricos referidos anteriormente configuraram um cenário de comoção social na pri-

[7] Para compreender de forma mais aprofundada o quadro socioeconômico e político do início do século XX, Hobsbawm (1995) faz um importante balanço desse período. Para uma introdução ao estudo do "século do imperialismo", recomenda-se a leitura de Sader (2001).

meira metade do século XX, demandando uma retomada do progresso econômico e um arrefecimento dos conflitos trabalhistas. Descreveremos, então, as construções nos campos gerencial e socioeconômico para a superação de tal situação afetando o mundo do trabalho. O primeiro fato a ser sublinhado, e certamente o mais marcante, são as mudanças no plano econômico, destacando-se o keynesianismo, que surgiu em oposição às ideias liberais que dominavam o mundo capitalista até aquele momento, às quais nos referimos anteriormente citando as ideias de Adam Smith. Segundo Pinho (1983), **Keynes, negociador do pós-guerra inglês, considerava o capitalismo liberal incompatível com a manutenção do pleno emprego e da estabilidade econômica**. A noção de equilíbrio econômico entre oferta e demanda, atingido pelo controle da mão invisível do mercado, ignorava aspectos humanos, bem como a economia real demarcada pela existência de oligopólios e monopólios. Suas ideias incentivaram a regulação do mercado pelo Estado e deram nova conotação ao consumo, entendendo-o como necessário à prosperidade. Pinho assinalou que as obras de Keynes abrangeram um programa de ação governamental para a promoção do pleno emprego e tiveram tamanho impacto que sua atuação e a de seus seguidores passaram a ser conhecidas como "revolução keynesiana".

O keynesianismo conduz a análise do mercado de trabalho a um plano macroeconômico. Compreende que a dinâmica do mercado de trabalho está subordinada a uma série de variáveis macroeconômicas. Rejeita que o pleno emprego seja uma situação de equilíbrio espontâneo, derivado exclusivamente do equilíbrio entre oferta e demanda de emprego; em vez disso, defende que sua consecução demanda a regulação planejada e governamental. Segundo Alexandre e Rizzieri (1983), o equilíbrio macroeconômico, ou o equilíbrio da renda nacional, corresponde à coincidência entre a remuneração dos fatores de produção (salários, juros, lucro e aluguel) e os gastos em bens e serviços de consumo e investimento. A análise macroeconômica estuda e estabelece a relação entre variáveis amplas da economia, como nível de consumo, investimento, gastos do governo, arrecadação de tributos e balanço do comércio exterior. Portanto, compreende a dinâmica do mercado de trabalho inserido na economia nacional como um todo, de forma que o capitalista determina preço e, na mesma proporção, salário real. Por isso, recomenda a fixação de um marco jurídico legal que, impondo limites a aspectos como a extensão da jornada de trabalho, o salário, a instauração de salários indiretos, promove a repartição dos ganhos de produtividade e a estruturação de assistência aos desempregados e acidentados. Em síntese, Leite (1994) afirma que o sistema proposto por Keynes estabelece um equilíbrio baseado na proteção social e na distribuição de ganhos de produtividade.

Um ponto central na abordagem keynesiana da economia é a noção de **ciclo progressista**, ou virtuoso, no qual o consumo gera demanda de produtos, que gera empregos, e estes, por sua vez, mantêm ou aumentam os níveis de consumo. Tal **ciclo progressista consiste em fazer girar ou movimentar os recursos econômico-financeiros**. Para o ciclo ser mantido, demanda novos aumentos de produtividade do trabalho, o que é buscado na aplicação do taylorismo-fordismo, recuperando o modo de organização do trabalho da fase anterior dentro de novos marcos socioeconômicos.

O modelo keynesiano, ao abordar o trabalho dentro de um conjunto mais amplo de variáveis, pressupôs uma concepção mais complexa do próprio trabalho (em comparação com a perspectiva liberal da economia). A natureza do trabalho, seus requisitos e os resultados gerados para o indivíduo não variam necessariamente juntos, uma vez que se associa cada um desses aspectos (e todos) a outras variáveis econômicas. Tais ideias opõem-se à economia liberal do ponto de vista dos valores subjacentes:

1. partiu-se de uma valorização do trabalho produtivo (segundo o conceito de Adam Smith), colocando em polos opostos o público e o privado, discriminando o primeiro, e da exaltação à poupança (reforçada pelo protestantismo); e
2. passou-se a valorizar a intervenção do Estado, o serviço público e os hábitos de consumo.

Em outras palavras, Keynes elucidou a inter-relação entre público e privado, passando a ter em conta sua interdependência. Sua concepção não é, porém, contraditória ao taylorismo nem ao fordismo, como modelos de organização do trabalho. Em relação ao último, o key-

nesianismo, inclusive, fortaleceu suas noções de consumo e de produção em massa, bem como sua política de remuneração.

Nesse contexto de buscar estabelecer um ciclo progressista na economia e adotar a regulação estatal, mudaram também aspectos das relações de trabalho. Heloani (1996) demarcou as mudanças com alguns fatos: os sindicalistas exerceram pressão, alegando direitos de organização e de negociação coletiva; foi aprovado o Wagner Act, legislação que confirma o direito de liberdade de organização para os trabalhadores; criou-se o National Labor Relations Board, para acompanhar as negociações; e desenvolveu-se um movimento de ocupação das fábricas a partir de setembro de 1935, culminando com a greve na General Motors Corporation (que, em abril de 1937, aceitou as convenções coletivas como instrumento de negociação salarial). A relação salarial passou a se fundamentar na busca do pleno emprego, na elevação das remunerações, no emprego por tempo completo, estável e de contrato por tempo indeterminado, nos incentivos econômicos e no pacto social baseado nas convenções coletivas de trabalho.

Para estudiosos da escola regulacionista (ou institucionalista) francesa, como Lipietz (1991) e Neffa (1990, 1995), surge, portanto, um novo modelo de desenvolvimento, apoiado no seguinte tripé:

1. organização do trabalho sustentada no taylorismo-fordismo;
2. regime de acumulação do capital sob a lógica macroeconômica, que requer o estabelecimento de um ciclo progressista da economia; e
3. modo de regulação de conflitos com larga institucionalização (legislação social, regras de mercado, orçamento público, etc.).

Tal modelo tem nas convenções coletivas de trabalho seu principal instrumento para lidar com os conflitos capital-trabalho. É a esse modelo que se designa comumente de **Estado do Bem-estar (*Welfare State*)**, de **Estado-Providência**, de compromisso keynesiano ou, ainda, compromisso fordista. Lipietz prefere o último termo, porque toma como pressuposto básico a conexão entre crescente produção em massa e crescente consumo de massa. Além disso, significa a aceitação de um modelo de vida estadunidense, fundado na busca de felicidade por meio do aumento do consumo de mercadorias. A aplicação desse modelo de desenvolvimento levou a uma fase de acentuado progresso nas décadas de 1940 e 1950 nos países centrais do capitalismo, de modo que tais décadas ficaram conhecidas como a Idade de Ouro do capitalismo (Lipietz, 1991). Nos países subdesenvolvidos, foi tomado como um ideal a ser alcançado.

Na organização do trabalho, esse modelo significou a consagração da administração científica, expressando suas cisões no tempo e no espaço físico da empresa, ou seja, delimitando espaços específicos para as tarefas de concepção, desenho, programação, controle e execução. As decisões sobre concepção, produção, gestão e comercialização ocorrem, em geral, em espaço totalmente separado da fábrica ou da oficina. Cresce em importância o papel atribuído à mecanização e às inovações tecnológicas, que passam a se constituir no principal pilar de busca de aumento de produtividade.

A novidade é o estreitamento do vínculo entre consumo e produtividade, o que, na construção das concepções do trabalho, representa uma ênfase nos significados instrumentais (busca do salário, do consumo, de benefícios sociais e de seguridade). Mantidas as cisões do taylorismo, o trabalho representa principalmente instrumentalidade para aqueles que o executam e possibilidade de expressão da personalidade para os que cuidam da sua concepção e gestão. Para os primeiros, essa instrumentalidade pressupõe a troca (tácita ou não) da possibilidade de expressão pelos ganhos instrumentais (elevação dos salários, programas de benefícios sociais). Portanto, mantinham-se as contradições analisadas pelos teóricos marxistas. Ou seja, o trabalho continuava a ser tratado como uma mercadoria e com os atributos de alienação, monotonia e embrutecimento. Dessa forma, são mantidas as críticas sociais e o desinteresse do trabalhador pela tarefa em si. Além disso, a mão de obra disponível rareou, o que era causado pelo ideal do pleno emprego e pelo desfalque produzido pelas guerras, entre outras razões. O gerenciamento do trabalho tornou-se mais complexo. Diante de um trabalhador com mais poder de barganha, a qualidade do desempenho e da dedicação exigia um apelo ideológico mais sutil à importância do trabalho. Da mesma forma, a variação do desempenho entre os indiví-

duos demandou uma explicação mais complexa. É nesse contexto que, segundo Anthony (1977), o gerente de pessoal ganha, aos poucos, nova posição de destaque. Ademais, à medida que sua profissionalização ganha ênfase, diversifica-se o que lhe é oferecido em suporte, tal como equipe de pessoal, ensino especializado e treinamento. A influência das ciências humanas ocorre em uma direção em que a continuidade da exortação seria uma confissão de falha do processo de integração psicológica e social. Consequentemente, a ideologia gerencial pode ser caracterizada em vários fios: ambiente reforçador, suporte técnico para medir, controlar, monitorar e reforçar o desempenho e continuada fonte de legitimação da autoridade. **Durante o período do Estado do Bem-estar, portanto, a atividade e a produção de conhecimento sobre o ato de gerenciar alcançaram tamanha fertilidade que surgiram diversas abordagens e teorias sobre o assunto** (p. ex., a burocracia, a teoria estruturalista das organizações, a administração por objetivos, entre outras).

Para Anthony (1977), a concepção gerencialista do trabalho diferencia-se da capitalista tradicional no que se refere à base de poder (de controle do trabalho), que deixa de ser exclusivamente a propriedade e busca outras formas de legitimação. Passa a necessitar da aprovação daqueles sobre quem é exercida a autoridade (o trabalhador) e requer o desmantelamento da base de poder anteriormente estabelecida. Anthony argumenta que as primeiras fundamentações do gerencialismo encontram-se na abordagem da administração científica com Taylor: havia mudança da base de poder que, aos poucos, se transferia da propriedade para o domínio da técnica e do saber. **O gerencialismo tem como eixos centrais a racionalidade econômica, os valores ligados ao crescimento econômico, a noção de progresso econômico, a profissionalização da gestão e a focalização da eficiência e da produtividade em vez de "lucro", palavra banida mesmo na cultura dominante das sociedades industriais.** O gerencialismo, pois, cria, ao mesmo tempo, novas demandas para as ciências humanas e vem encontrar sua operacionalização nos serviços científicos da psicologia e da administração.

Nesse contexto, novas questões são postas pelas organizações aos psicólogos: como liderar? Como motivar? Como combater a rotatividade? Como preparar gerentes? Quais as habilidades gerenciais? Como as organizações podem mudar para adaptar melhor seus empregados? Como negociar? Como tornar as comunicações internas da organização mais eficientes? Como funcionam as redes informais de comunicação dentro da organização? Como selecionar, tendo em vista um emprego de longo prazo? Como atrair pessoal para a empresa? Quais as condições ideais de trabalho? Qual o efeito das relações interpessoais no desempenho? Qual a medida certa de incentivo para cada empregado? Questões como essas sublinham as mudanças de demanda que tiveram implicações tanto na atuação profissional quanto na produção de conhecimentos da psicologia (ver Capítulo 16 deste livro).

Em síntese, o modelo de desenvolvimento do Estado de Bem-estar inaugura uma nova visão de progresso associado à ideia de bem-estar social (Fig. 1.2). Ocorre um distanciamento da noção clássica do sucesso como consequência do trabalho duro. O trabalho mantém seu papel instrumental para fins econômicos/salariais e também para possibilitar qualidade às relações interpessoais e de bem-estar. Dessa forma, entre os principais valores da concepção gerencialista está a busca do progresso (incluindo a valorização da mecanização), que, por sua vez, viabiliza buscar no trabalho satisfação socioeconômica e interpessoal. Como a noção de progresso keynesiana, criava um vínculo estreito entre o consumo e o trabalho, rompendo com as noções ascéticas da concepção capitalista tradicional, o gerencialismo promove uma redução na centralidade do trabalho em comparação com as concepções referidas anteriormente (capitalismo tradicional e tradição marxista).

Apesar da influência do modelo de desenvolvimento do Estado do Bem-estar, ele não foi aplicado homogeneamente em todo o mundo nem em todos os setores econômicos, principalmente no que diz respeito ao modo de organização do trabalho (taylorismo-fordismo). Marglin (1980), discutindo a origem da divisão parcelada do trabalho, destaca que sua suposta "superioridade técnica" não justifica sua adoção. Argumenta que o capitalista só aplicou os princípios tayloristas-fordistas quando foi necessário incapacitar o operário para desenvolver o trabalho por conta própria. Isso explica por que não foi aplicado, por exemplo, na indústria carbonífera britânica. Aí, a exploração por meio de



Figura 1.2 Uma síntese da concepção do trabalho sob o estado do bem-estar.

equipes polivalentes mostrou-se mais produtiva. Os riscos dos capitalistas eram poucos, dado que as jazidas de carvão eram raras, de modo que os mineiros não podiam produzir por conta própria (Marglin, 1980).

Além desse aspecto, a história de cada país condiciona formas peculiares de desenvolvimento. No Brasil, a absorção do modelo foi intermediada pelo "capitalismo tardio"[8] e pelas desigualdades entre regiões e setores econômicos. A construção do modelo de desenvolvimento que vínhamos focalizando pressupõe um parque industrial já desenvolvido. Nos setores nos quais já se observava o avanço da industrialização no Brasil, também se observava o avanço da organização trabalhista. O Estado brasileiro reagiu, regulamentando as relações trabalhistas, o que certamente ganhou maior expressão com a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Tal marco jurídico na nossa história foi instituído em um contexto de governo autoritário (Getúlio Vargas),[9] afastando o caráter protecionista da CLT dos princípios keynesianos, conforme foram aplicados nos Estados Unidos e na Inglaterra. A CLT estabeleceu benefícios como o salário-mínimo, a carteira profissional, a limitação da jornada de trabalho, as férias, as normas de segurança, etc. Entretanto, ao mesmo tempo, o governo autoritário reprimia e intervinha na organização dos trabalhadores, tornando tal legislação mal aplicada.

O processo de industrialização no Brasil e o surgimento e a consolidação de um setor de serviços intensificaram-se, principalmente, em uma perspectiva de internacionalização da economia brasileira na década de 1950, período no qual a lógica do "ciclo progressista" do keynesianismo certamente influenciou de forma mais clara a condução da economia e a regulação das relações de trabalhistas. Com a ditadura militar, após o golpe de 1964, o processo foi abortado, visto que toda a organização popular e de trabalhadores sofreu forte repressão. Sem a resistência dos trabalhadores, o compromisso fordista, além de periférico, perdeu sua bilateralidade. As medidas protecionistas e as políticas de altos salários típicas do Estado do Bem-estar não predominaram no cenário do mundo do trabalho no Brasil, o que, por sua vez, constitui-se em uma das razões da situação de má distribuição persistente no País. Por razões como essas, não é possível afirmar que o Brasil tenha desenvol-

[8] Para uma discussão do conceito de "capitalismo tardio", uma referência é o texto de Mandel (1985). Mello (1986) trata da questão com relação ao Brasil.

[9] Para uma análise do contexto histórico no qual a CLT foi promulgada, ver, entre outros, Fausto (1991) e Skidmore (1996).

vido um Estado do Bem-estar, vivenciado pela totalidade dos brasileiros, embora este seja um tema controverso.[10] Contudo, não se pode negar que determinados princípios tenham sido incorporados por setores avançados da economia (como a indústria automobilística), nas empresas estatais e nas de economia mista. Mas, para a maior parte dos brasileiros, era como uma espécie de modelo a ser atingido, ou apenas um mundo totalmente desconhecido. Mesmo assim, o padrão salarial e de benefícios dos setores avançados servia de critério para a economia como um todo.

A falta de um efetivo Estado de Bem-estar no Brasil e o prolongamento da ditadura militar fizeram algumas conquistas de melhores condições de trabalho ocorrer tardiamente, entre o fim da década de 1970 e meados da década de 1980, a partir do processo de abertura democrática nacional. Ressurgiu, então, o sindicalismo organizado no País com forte poder de mobilização (vide *box*), com maior visibilidade nos setores mais avançados da economia e no setor público. Trabalhadores de muitas categorias ampliaram suas conquistas e direitos nessa fase. Assim, usando a construção civil como exemplo, são dessa fase conquistas no campo alimentar, saindo do "queima-lata" para a cantina e/ou restaurantes (mesmo em forma de improvisação típica do canteiro de obra) mantidos pela empresa, e, em outros casos, o fornecimento do bônus alimentar. As condições continuaram precárias, existindo uma série de queixas nesse sentido até os dias atuais, as quais são, inclusive, objeto das negociações coletivas.

Outros setores da economia brasileira, como o setor informal, já amplo nesse período, visto que vivíamos o problema histórico de insuficiência da oferta de empregos, e o setor agrícola, estiveram distantes desse modelo. Além da falta de homogeneidade da própria aplicação do modelo, ele não foi aceito de forma unânime pela sociedade. A instrumentalidade do trabalho sob o gerencialismo (troca de trabalho empobrecido no conteúdo por recompensas salariais/financeiras, assistenciais e interpessoais, busca de equilíbrio realista e possível, com uma organização do trabalho baseada na mecanização, na divisão parcelada do trabalho e na estrita supervisão, ao mesmo tempo que acenava para satisfação do consumo) implicava, na esfera individual, vivências conflituosas recheadas de sofrimento. Talvez, para a maioria, aquela troca era persuasiva o suficiente para fazer calar os desejos, mas não para eliminá-los. Essa vivência "repressiva" certamente não ocorria de forma passiva e na mesma intensidade para a totalidade da população, levando-se em conta a diversidade da natureza do trabalho das pessoas, além de outros aspectos. No auge do Estado de Bem-estar, os setores de serviços e públicos eram fortes. O taylorismo-fordismo era influente, porém não aplicado de maneira homogênea (Castells, 1999). Serviços complexos, envolvendo profissões de nível superior, contavam com organização do trabalho mais estruturada e com mais espaço de autonomia, entre outras particularidades.

As contestações, que não foram ausentes, desde os movimentos trabalhistas até o campo ambiental, ganharam repercussão nos movimentos políticos e contraculturais dos anos de 1960, principalmente nos países centrais do capitalismo. Abrangeram o radical desafio ao sistema socioeconômico e a rejeição ao consumo como símbolo de felicidade, enquanto, ao mesmo tempo, expressaram a esperança por um mundo novo e mais humano. A juventude protestou contra as atrocidades da Guerra do Vietnã, rebelou-se por meio do movimento *hippie* contra a racionalidade da sociedade de consumo e simultaneamente acenou *paz e amor*. Contestar a importância do consumo é contestar um valor central do modelo de desenvolvimento capitalista. Se o trabalho era instrumento para garantir o consumo, então sua concepção também estava sendo contestada.

No Brasil, sob um regime ditatorial após 1964, o qual proibiu parte dos movimentos populares, também continuou a florescer a crítica, mesmo que mais sufocada e mais sutil. No campo político, multiplicaram-se os partidos e as organizações clandestinas. Parte da Igreja Católica alimentou movimentos cultivando uma espiritualidade engajada social e politicamente e estimulando a crítica e a fé na transformação do

[10] Para uma discussão dessa questão, ver, entre outros, Draibe (1993).

O novo sindicalismo

A reorganização do movimento operário, resultado de anos de luta, vem a ser conhecida como o "novo sindicalismo", vindo à tona no ano de 1977. O tema do "novo sindicalismo" foi estudado por Maria Hermínia Tavares de Almeida, em publicação de 1975, na qual a autora identificava um grupo dirigente de um "setor moderno" dos trabalhadores – os metalúrgicos, particularmente de São Bernardo do Campo (SP) – como "[...] o embrião de uma nova corrente do movimento sindical brasileiro [...]" (Almeida, 1975, p. 71). A emergência desses novos protagonistas como um ponto-chave do "novo sindicalismo" foi reiterada pela autora (Almeida, 1983, 1988) e destacada por Moisés (1982). Keck (1988, p. 393) assim resumiu as características distintivas do "novo sindicalismo": ênfase na organização de base, com consequente aproximação liderança-base; reivindicações no sentido de uma radical revisão da legislação sindical, particularmente no tocante à autonomia com relação ao Estado, além de disposição para a militância.

O momento emblemático do ressurgimento do movimento sindical deu-se com as greves anuais dos metalúrgicos de São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul, Santo André e Diadema (ABCD paulista), a partir de 1978. Na greve de 1978, trabalhadores de 24 empresas do ABCD (77.950 operários) cruzaram os braços diante das máquinas paradas. Com um prejuízo considerável que se avolumava, as entidades patronais cederam, estabelecendo reajustes salariais escalonados. Esse enfrentamento – seguido de vitória – da política salarial do Estado faz se sucederem outras greves: em um período de nove semanas, 245.935 trabalhadores fazem greve em nove cidades paulistas, atingindo praticamente todas as categorias de trabalhadores (durante o ano de 1978, 24 greves de 14 diferentes setores envolveram um total de 539.037 trabalhadores). Com a decretação da greve no ano de 1979, o governo intervém nos sindicatos, afastando seus dirigentes. Com o apoio da Igreja, os trabalhadores lograram manter o movimento durante 45 dias, findando por conseguir um acordo salarial. Além disso, da mesma forma que no ano anterior, a onda de greves alastra-se por todo o Brasil: 113 greves de 26 setores mobilizam um total de 3.207.994 grevistas, envolvendo 14 Estados da Federação e o Distrito Federal. A repressão acompanha tal crescimento, atingindo seletivamente determinadas categorias, como os bancários e professores, assim como os metalúrgicos de São Paulo. Em 1980, a greve dos metalúrgicos do ABCD transforma-se em questão de segurança nacional. São Paulo foi colocada sob o comando do II Exército, denunciando os estreitos limites da abertura controlada do governo Figueiredo. Foi montada uma operação de guerra, e, assim, os líderes sindicais são presos e mantidos incomunicáveis. Com o explícito apoio da Igreja Católica, articularam-se setores da oposição que viabilizaram a manutenção da greve, evidenciando um notável avanço organizativo dos trabalhadores (Alves, 1989).

Ao fazer um balanço dessas greves, Almeida (1983) destacou quatro aspectos: a abertura para negociações coletivas em um sistema de relações trabalhistas que era hostil; a perda do poder coercivo da legislação pertinente ao controle autoritário dos trabalhadores; a inclusão da questão social na agenda da transição; e a revitalização dos sindicatos. Para além da reestruturação do movimento sindical, a emergência do "novo sindicalismo" está na base do surgimento do Partido dos Trabalhadores (PT), considerado "fato novo" no cenário político daquele momento da história brasileira. O debate acerca de aspectos do "novo sindicalismo" pode ser encontrado, ainda, em Vianna (1980), Antunes (1988) e Rodrigues (1990). Entre as obras que analisaram as condições da emergência do Partido dos Trabalhadores, indicamos Keck (1991).

mundo. No âmbito das artes, as demonstrações são inúmeras, mas podem ser bem ilustradas pela composição musical de Chico Buarque, quando falava, por exemplo, em "grito contido".

Como dissemos, as críticas partiram de diversificadas fontes, inclusive das ciências humanas. Já citamos algumas das questões que foram dirigidas à psicologia pelas organizações da época. À medida que a psicologia, a exemplo de outras ciências (administração, sociologia, etc.), construía suas respostas, também expuseram os prejuízos dos indivíduos submetidos àquela organização do trabalho e da sociedade como um todo, terminando por alimentar as críticas formuladas a partir de outras fontes (opinião pública, artistas, etc.). No que se refere à psicolo-

gia, o leitor poderá constatar – à proporção que o presente livro avançar para a abordagem das teorias da aprendizagem, das motivações, da satisfação, das cognições, da liderança no trabalho – que os modelos, explicações e relações encontrados entre construtos contradizem a adequação dos princípios do taylorismo-fordismo na promoção e/ou manutenção do bem-estar humano ou na valorização daquelas características genuinamente humanas. No entanto, a apropriação efetiva dos saberes produzidos pelas ciências para fundamentar as críticas à organização do trabalho taylorista-fordista só passou a influir efetivamente no período em que a crise do modelo de desenvolvimento do Estado do Bem-estar tornou-se mais manifesta, como veremos na seção subsequente.

Vivíamos, então, ao mesmo tempo, o momento de glória do modelo de desenvolvimento do Estado do Bem-estar e da fertilidade dos movimentos contestatórios. Tratava-se de um confronto social de visões parcialmente antagônicas que revelavam a pluralidade e a vivacidade de nossa sociedade. Parcialmente, porque estávamos vivendo a mesma contemporaneidade histórica, compartilhando alguns valores e ideias, como a credibilidade no progresso, no avanço tecnológico e na construção de um mundo melhor. Portanto, o apogeu do gerencialismo e o início de seu esgotamento ocorreram em um ambiente sociocultural prenhe de euforia com o progresso, fértil pela vivacidade das contestações fundadas nas insatisfações concretamente vividas e pela credibilidade na rápida construção de um mundo melhor. Além disso, no calor desse debate na sociedade, começaram a ser gerados os conhecimentos técnicos/científicos e as condições conjunturais e sócio-organizacionais que consumaram o esgotamento do modelo fordista/keynesiano.

DO ESGOTAMENTO E SUPERAÇÃO DO ESTADO DE BEM-ESTAR E SEUS IMPACTOS

O quarto final do século XX foi marcado por um imenso conjunto de transformações históricas que abalam os contendores da "guerra fria". De uma parte, estava o colapso do "socialismo real", pondo fim àquela divisão planetária em dois blocos antagônicos (vide *box*); de outra, a falência do padrão de desenvolvimento capitalista tratado na seção anterior, o Estado de Bem-estar.

O sucesso da atividade econômica no modelo do Estado de Bem-estar é dependente, em larga escala, da intervenção estatal na economia por intermédio de gastos sociais públicos (salários indiretos) e do fundo público (financiador do capital). A incapacidade do Estado de atender à crescente dependência de sua participação na viabilização da produção em um contexto de crise (produção excessiva com oferta desacompanhada da demanda) é um dos vetores determinantes do definhamento do modelo.[11]

Além dessa explicação econômica para a crise, outras são apresentadas na literatura, descortinando outras faces do mesmo fenômeno. Um modelo complexo, amparado em vários pilares, construído historicamente e que gerou bons resultados por um período considerável,

Capital e capitalismo

István Mészáros (2002) defende uma instigante tese (antes já anunciada, sem a sofisticação teórica do escritor húngaro, por Kurz (1992) de que capital e capitalismo são fenômenos distintos, representando ambas as crises do fim do século – do "socialismo real" e do Estado do Bem-estar –, facetas da mesma crise do capital. Ambas seriam resultado da incapacidade de superação do sistema de sociometabolismo do capital. Muito já se escreveu sobre o colapso do mundo socialista; indicamos, entre outras, as coletâneas de Blackburn (1992) e Sader (1995). Para uma introdução às discussões da chamada "crise do marxismo", recomendamos Baudouin (1991) e Netto (1993). Sugerimos, também, a leitura da interessante discussão de Rufin (1991) sobre uma nova divisão mundial em blocos (o "Império" e os "Novos bárbaros").

[11] Uma análise do ponto de vista econômico da implosão do modelo pode ser encontrada em Oliveira (1988, 1998). Sobre o crescente endividamento do Estado e a chamada "crise fiscal", ver Afonso e Souza (1977).

impulsionando o desenvolvimento mundial, também apresenta um processo de esgotamento de múltiplas causas. Assim, as demais explicações podem ser resumidas como segue:

- O déficit comercial nos Estados Unidos e na Europa a partir de 1961, que terminou por acentuar a pressão do capital sobre os salários (Heloani, 1996), somado aos efeitos da Guerra do Vietnã sobre o dólar e à instabilidade financeira estadunidense, resultou no colapso do sistema de Bretton Woods e no declínio da hegemonia estadunidense (Mattoso, 1995).
- O estilo de gerenciamento do trabalho associado ao modo de organização taylorista-fordista conduziu as empresas a um gigantismo tal que estas perderam a flexibilidade necessária para acompanhar as tendências de mercado, assim como tornou a administração extremamente complexa e cara (Rebitzer, 1993).
- As perdas em produtividade em decorrência da resistência organizada dos trabalhadores e da fuga espontânea dos empregados insatisfeitos com a monotonia no trabalho, com as acelerações do ritmo de trabalho e/ou o não atendimento de suas expectativas de recompensas socioeconômicas. Tal fuga manifestava-se de várias maneiras, como o absenteísmo, a rotatividade e o aumento dos refugos. Manifestava-se, ainda, na recusa juvenil ao trabalho industrial, em decorrência dos requisitos e características de seus postos, incompatíveis com a educação a que tiveram acesso (Antunes, 1995, 1999; Braverman, 1974; Friedman, 1983; Heloani, 1996; Leite, 1994; Lipietz, 1991).
- Os ganhos em produtividade sofreram queda em decorrência da expansão das lutas sindicais (fim da década de 1960) e do limite da capacidade do modo de organização do trabalho para combater os tempos mortos (Lipietz, 1991; Mattoso, 1995).
- O crescente processo de internacionalização da economia reduziu simultaneamente a hegemonia norte-americana e a eficácia das economias dos estados nacionais (Mattoso, 1995).

Segundo Mattoso (1995), **o conjunto de causas estruturais associadas à crise manifestou-se na forma de ruptura com o compromisso keynesiano, esgotando, por sua vez, o modelo taylorista-fordista de organização do trabalho.** Este último atingiu seu limite de gerar crescimento, combatendo tempos mortos pela aplicação dos seus princípios básicos e pela mecanização. Lipietz (1991), por sua vez, sintetizou a crise identificando duas dimensões: uma interna ao fordismo referente à oferta e outra internacional referente à demanda. Além disso, chamou à reflexão o fato de que a crise do modelo, apesar de instalar-se a partir da metade dos anos de 1960, como a maioria dos autores refere, a atenção ao fenômeno (como um processo de origens estruturais) ampliou-se somente mais adiante. Corroborando, Anderson (1995) afirma que o resultado do fracasso do Estado de Bem-estar torna-se patente na segunda metade da década de 1970: o mundo capitalista entra em profunda recessão, combinando baixas taxas de crescimento e altos índices de inflação. Para Lipietz (1991) e Ramos (1992), o choque do petróleo, no início da década de 1970, dissimulou a real natureza e a abrangência da crise econômica.

E foi nesse lapso de tempo, entre o crescimento da atenção à crise e a construção das reações, tendo em vista superá-la, que as críticas (p. ex., Braverman, 1974; Friedman, 1983; Gorz, 1980, 1982; Tragtenberg, 1980) ao modelo de desenvolvimento do Estado de Bem-estar se acentuaram, abrindo uma nova discussão sobre a concepção do próprio trabalho e de seu papel como categoria social estruturante da vida das pessoas e da própria sociedade, a qual retomaremos na seção subsequente.

As críticas, que têm como um de seus fundamentos o pensamento marxista sobre o trabalho, mostraram que seu tratamento como uma mercadoria (atraente pelos resultados – salários e benefícios – e esvaziado no conteúdo) e as demais características elucidadas por Marx (alienante, embrutecedor, monótono, repetitivo) se aprofundaram. Tragtenberg (1980) teceu críticas à atuação dos psicólogos vinculados ao chamado "movimento das relações humanas", porque tal movimento tendeu a reduzir os problemas de convívio dos indivíduos com o trabalho às suas manifestações nas relações interpessoais, desprezando o fato de que estas são construídas no contexto socioeconômico, naquele caso,

sob o compromisso fordista. Pignon e Querzola (1980), Gorz (1980) e Robbins (1978), entre outros autores, resgataram contribuições da psicologia, entre as quais as de autoria de Argyles, Likert, McGregor e Herzberg. Essas contribuições já apontaram a importância de espaços de autonomia, reconhecimento e criatividade para a produtividade do trabalhador, o desperdício das potencialidades humanas sob o capitalismo, a importância das noções de alargamento e enriquecimento do cargo, o impacto dos estilos de liderança no relacionamento interpessoal e no desempenho grupal, abrindo brechas nas relações de poder em suas bases de concentração do saber e para a reapropriação, por parte do trabalhador, do seu saber fazer. Uma abordagem mais detalhada sobre essas contribuições é feita nos demais capítulos deste livro (especialmente naqueles da Parte II).

No campo de saúde mental e trabalho, destacamos, a título de exemplo, estudos como os de Jahoda (1987), sobre os efeitos do desemprego sobre o bem-estar psíquico; os de Kohn e Schooler (1983), que, por meio de *design* longitudinal, demonstram que a complexidade dos postos de trabalho afeta características de personalidade, como a flexibilidade intelectual e a autodireção, mais do que o contrário; os de Le Guillant e Bégoin (2006), que, entre outras contribuições, descreveu a neurose das telefonistas, mostrando seu desenvolvido vinculado ao contexto de trabalho. Portanto, as contribuições da psicologia que criticam ou pontuam os efeitos do trabalho sob o taylorismo-fordismo são de longa data. Na fase de esgotamento do Estado de Bem-estar, ecoaram mais.

O aprofundamento desse processo do esgotamento do modelo de desenvolvimento segue articulando as causas da crise, já referidas, às reações para sua superação, criando um inter-relacionamento dialético entre causas e consequências, o que torna o esgotamento do modelo do Estado de Bem-estar e sua superação um processo único. As reações foram variadas, e sobre esse processo não se deixou de refletir e publicar desde a década de 1980 até os dias atuais, de forma que a literatura disponível é vasta, alimentando uma diversidade de formas de compreensão sobre o tema.

Foram nesses cenários socioeconômicos de crise que se configuraram profundas transformações no mundo do trabalho.[12] Estas se manifestaram nas condições materiais e na estruturação social das organizações, bem como em aspectos da conjuntura socioeconômica que se associam ao dinamismo do mercado de trabalho. Todas as manifestações são interdependentes, de forma que se sustentam umas nas outras. Entretanto, na tentativa de sermos didáticos, trataremos primeiro do que tem ocorrido por dentro das organizações.

As transformações organizacionais e o esgotamento do Estado de Bem-estar

Assim, em movimento dialeticamente relacionado, **à medida que se esgotava o modelo do Estado de Bem-estar, as organizações também se transformavam: a adoção de novas tecnologias na produção – informática e automação –, a revolução nos meios de comunicação e o surgimento de novos estilos de gestão estão entre as mudanças de maior impacto** (Castells, 1999; Mattoso, 1995). Leite (1994) assinalou que as resistências dos trabalhadores à cadência da máquina e às tarefas sem significado gradualmente evidenciaram que a tentativa do capital de eliminar a iniciativa e a decisão operária era um objetivo inalcançável. Além disso, a expropriação do saber operário nunca ocorreria por completo, e o capital continuaria a depender dele para resolver os problemas não previstos no processo produtivo. Por essas razões, as organizações começaram a optar por táticas para lidar com o trabalhador, consistindo em redução dos controles e abertura à participação. Começaram por experiências como as aplicações do enriquecimen-

[12] Uma das respostas está no desmantelamento sistemático do sistema de proteção social do Estado de Bem-estar, no conjunto de medidas que se convencionou denominar de "neoliberalismo". Há vasta literatura a respeito; a título de indicação, recomenda-se as coletâneas de Sader e Gentili (1995, 2000). Para um tratamento extensivo do impacto no plano das políticas sociais para a América Latina, recomenda-se Soares (2001).

to dos cargos e do Plano Scalon (vide *box*) e seguiram pela adoção de propostas mais elaboradas que incorporavam os princípios presentes nestes e em outros modelos e de proposições e teorias oriundas das ciências humanas, principalmente da psicologia. Antunes (1995) e Mattoso (1995) assinalaram a emergência de processos de trabalho marcados pela flexibilização da produção, pela especialização e por novos padrões de busca de produtividade. Essas transformações expressaram-se, por exemplo, nos Círculos de Controle de Qualidade, na Gestão Participativa, nos Programa de Qualidade Total, no modelo sociotécnico sueco, na reengenharia e no toyotismo. Todos eles supõem ou suscitam maior envolvimento do trabalhador no processo decisório e seu gosto pelo que faz. Por consequência, o bem-estar dos indivíduos, suas capacidades cognitivas complexas (p. ex., raciocínio abstrato, guiar-se por objetivos, resolução de problemas, criatividade, discordância, etc.), posicionamentos éticos e a competência interpessoal para convívio em grupo e para negociar passaram a ser tomados como necessidades para o desempenho profissional. Portanto, mudou a consideração pelo bem-estar do trabalhador: sob o modelo anterior, o bem-estar era um resultado externo ao trabalho, uma compensação pelo trabalho duro; sob os novos estilos gerenciais, torna-se um insumo necessário à realização das tarefas. Da mesma forma, alterou-se a consideração às cognições do trabalhador. Antes, "o pensar" operário deveria ser eliminado, pois perturbava a produção. Nos novos estilos gerenciais, as organizações necessitam dele.

A introdução e/ou a construção dos estilos gerenciais realizaram-se de forma mais efetiva na proporção em que mudava a base tec-

Plano Scalon e enriquecimento do cargo

O chamado Plano Scalon foi criado por Joseph Scalon como uma estratégia de colaboração, cuja aplicação alcançou bons resultados econômicos e humanos em várias indústrias. Fundava-se na articulação de dois aspectos. O primeiro deles se refere à construção da participação nas vantagens econômicas provenientes dos aperfeiçoamentos do desempenho organizacional. Diferencia-se da participação convencional nos lucros porque se assenta na participação da redução de custos. Permite ao empregado ligar os bônus aos resultados de mudanças e inovações estimuladas pelos seus esforços, estabelecendo clara conexão entre comportamento e progresso organizacional. O segundo aspecto é associar tais incentivos à criação de oportunidades ao empregado de contribuir para o progresso organizacional, tanto por meio de sua inteligência e criatividade quanto pelo esforço físico. Esse segundo aspecto é posto em prática por uma série de comitês representativos de todos os grupos e funções da organização, os quais recebem, discutem e avaliam sugestões. O clima organizacional associado à implementação do Plano Scalon nem sempre é tranquilo. São comuns desacordos. O que é um distintivo é que esses fenômenos giram em torno de problemas relativos à melhoria do desempenho. Há, portanto, uma tendência a ampliar o compromisso com os objetivos organizacionais (McGregor, 1980).

A aplicação do Plano Scalon foi alvo também de muitas críticas. Pignon e Querzola (1980) compreenderam que ele dissimula a luta de classe e o antagonismo de interesses entre patrões e empregados. Reconhecem, no entanto, que mantém a hierarquia na organização, subtraindo as relações de poder despóticas.

O enriquecimento do cargo foi concebido por Frederick Herzberg como uma função da direção da empresa que consiste no redesenho dos cargos a fim de recompor as tarefas antes decompostas pelo parcelamento científico. Abrange o enriquecimento dos conteúdos do trabalho, recuperando o interesse do trabalhador por suas atribuições, bem como o crescimento do espaço de autonomia, reconhecimento e realização dos trabalhadores (Herzberg; Mausmer; Snyberman, 1959). A proposta fundamentou-se na Teoria Motivacional dos Dois Fatores, tratada no Capítulo 4 deste livro. É preciso, adicionalmente, recordar que enriquecimento de cargo diferencia-se de alargamento do cargo. Este último processo consiste na ampliação da variedade de tarefas pelo acréscimo de atribuições do mesmo nível de complexidade ao cargo. Costuma-se, por isso, dizer que o alargamento do cargo ocorre no plano horizontal de autoridade da organização, e o enriquecimento, no plano vertical. No entanto, em um programa de enriquecimento do cargo, seu alargamento pode ser uma etapa inicial do processo de mudança.

nológica do trabalho. Leite (1994) afirmou que a principal resposta aos limites do taylorismo-fordismo surgiu com a substituição da eletromecânica pela microeletrônica. Sua primeira vantagem técnica referiu-se à flexibilidade introduzida no processo produtivo. A redução dos mercados, sua diferenciação e o acirramento da concorrência empresarial tornaram obsoleta a automação da eletromecânica por sua rigidez, pois não comportava modificações no tipo e na sequência das operações. A segunda vantagem consistiu em gerar redução do tempo de produção, possibilitando novas formas de combater os tempos mortos de trabalho, por exemplo, por intermédio da maior integração entre as operações e a circulação de materiais e mesmo entre as diferentes fases da operação. Além disso, os sistemas de computação/informática permitem: facilitar e aperfeiçoar a elaboração de modelos, eliminando substancialmente a necessidade de desenhos, mapas e plantas manuais; simular o movimento das peças; e facilitar uma visão de conjunto. Considerou-se que a introdução da microeletrônica partiu do mesmo princípio de eliminação de tempos mortos do taylorismo-fordismo, caracterizando-se não pela intensificação do trabalho, mas pela racionalização dos tempos da máquina. A consequência é que o trabalho vai se tornando uma tarefa de controle e supervisão das máquinas.

O impacto das novas tecnologias sobre os trabalhadores continua polêmico. Leite (1994) apontou que há vivências diferentes por parte dos trabalhadores. Para uns, significa a promessa de um futuro resplandecente, com a eliminação dos trabalhos pesados, repetitivos e monótonos e o acesso a um trabalho mais leve, intelectualizado, de tempo reduzido e que permite o acesso ao lazer. Para outros, significa mais degradação, desqualificação e extinção de postos. De fato, os processos de transformações tecnológicas e de gestão tomam características próprias em cada organização, sendo em parte delas acompanhados de medidas poupadoras de mão de obra e intermediados por aspectos macroeconômicos e políticos, os quais serão retomados na seção subsequente.

A aplicação de políticas poupadoras de mão de obra decorre simultaneamente da adoção de novas tecnologias e de novos modos de gestão, que permitem, pela descentralização administrativa, eliminar níveis hierárquicos intermediários na estrutura da organização. Além disso, o combate ao gigantismo organizacional, que diminuía a flexibilidade para o acompanhamento das tendências de mercado, conduziu muitas organizações a concentrar as ações em suas atividades fins, eliminando e/ou terceirizando setores e/ou atividades. O desenvolvimento dos meios de comunicação, especialmente a internet, permitiu em vários setores a contratação de serviços a distância. Multiplicaram-se os contratos temporários. A consequência última dessa variedade de caminhos para reduzir custos com pessoal e simplificar a administração é seu paradoxo: maior complexidade das relações dentro das organizações, criando a convivência entre trabalhadores com diferentes tipos de vínculos. A redução de custos implícita na terceirização não pressupõe apenas a redução de quadros, mas também a passagem do contrato de trabalho para o contrato comercial (Ramos, 1992). Isso implica não assumir custos com encargos sociais e radicalização no tratamento do trabalho como mercadoria. Sob o contrato comercial, equipara-se a comercialização do trabalho à de qualquer mercadoria.

A aplicação de tais políticas, como outros aspectos das mudanças em curso, tem sido objeto de polêmicas. Será que representam realmente a redução de custo desejada? Quais os efeitos de tais políticas naqueles empregados que ficam? Vivem sob a égide do medo da demissão? Isso afeta suas motivações, seu envolvimento? Essas são algumas questões que as mudanças têm posto às ciências humanas. Todos os aspectos aqui levantados sobre as mudanças no interior das organizações parecem pôr o indivíduo diante de um novo paradoxo: sente-se seduzido pelas tarefas e pelo próprio prazer em realizá-las e, ao mesmo tempo, impotente para resolver seus problemas de condições de trabalho pela insegurança no emprego (Heloani, 1996; Ransome, 1996; Rebitzer, 1993).

Após as mudanças tecnológicas, as mudanças nas estruturas organizacionais e de gestão são muito mais acentuadas. Enquadra-se aqui o exemplo da reengenharia. Foi concebida quando criticar e/ou propor algo que contradizia o modelo fordista/taylorista já não causava grande impacto. Essa forma de reestruturação do traba-

lho, segundo Hammer, Champy e Korytowski (1994), consiste em abandonar velhos sistemas e começar tudo de novo. A reengenharia é radical e pressupõe uma ruptura com o modelo antigo. Isso é diametralmente oposto à proposta dos Programas de Qualidade Total, que, mais assentada na gestão participativa, sugere mudanças construídas gradualmente, de forma negociada com todos os segmentos da organização (Campos, 1990).

Entretanto, o mais inovador na proposta de reengenharia foi a adoção do conceito de processo. Não que lhe seja exclusivo, mas pela ênfase concedida. Os autores Hammer e Champy reconhecem tal contribuição no capítulo acrescentado à quarta edição do livro *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.* Para eles, processos são "[...] um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente [...]" (Hammer; Champy; Korytowski, 1994, p. 24). Em decorrência, outros conceitos surgiram, tais como o estruturador de negócios e o trabalhador e/ou equipe de caso, pois a proposta supõe um único trabalhador ou uma equipe dando conta do processo como um todo e, consequentemente, realizando o atendimento completo do cliente. A reengenharia tem sido acompanhada na prática pela aplicação de radicais políticas poupadoras de mão de obra.

Entre as diversas formas de gestão, a de maior impacto foi o **toyotismo** (Coriat, 1993; Gounet, 1999), sendo responsável pela introdução de vários conceitos e formas de pensar sobre o processo produtivo. Segundo Coriat (1993), combina dois princípios básicos:

1. a produção no momento preciso (*just in time*), que, por sua vez, é relativa à noção de estoque mínimo; e
2. a autoativação da produção, relativa à autonomia da máquina para interromper os processos, quando com defeito, e ao conceito de automação.

Originou-se no contexto japonês em que era necessário produzir pequenas quantidades de muitos produtos ou modelos, invertendo a lógica da produção em massa. Exige, portanto, um processo produtivo muito flexível e de baixo custo. Daí, originaram-se, de um lado, outros conceitos, como a fábrica mínima e a direção com os olhos, e, de outro, desespecialização e polivalência do trabalhador. No toyotismo,[13] há uma tendência à horizontalização, mas também à intensificação da exploração do trabalho. Esse modelo conduz, ainda, à eliminação cada vez mais intensa do número de postos de serviço, o que implica acelerada redução do número de empregos no núcleo moderno e formal da economia (vide *box*).

Apesar das polêmicas existentes, é certo dizer que a descrição do trabalho como monótono, embrutecido, repetitivo, manual, pesado, etc., deixou de dar conta da realidade após essas transformações, ao menos no processo de trabalho no núcleo moderno da economia. Valores como criatividade, autonomia, independência, iniciativa, reconhecimento, saúde, desafio, entre outros, deixaram de ser alvos distantes para serem requisitos concretos do trabalho. Entretanto, o outro lado da moeda dessas transformações na organização e gestão do trabalho foi a ampliação da exploração (aumento da mais-valia), na medida em que renovou as formas de aumento da produtividade. Em decorrência das expectativas das organizações pelo aumento da produtividade, cresce a pressão que elas exercem sobre o trabalhador, sofisticando a cobrança de produção.

Há autores para os quais as mudanças citadas significaram a diminuição ou mesclagem do despotismo taylorista de participação dentro da ordem e do universo da empresa, pelo envolvimento manipulatório (ou cooptado), pela eliminação da organização autônoma dos trabalhadores, vinculando o sindicato à empresa, e pela sociabilidade moldada pelo sistema de mer-

[13] Sobre o toyotismo, recomenda-se a leitura dos textos dos autores já citados (Coriat, 1993; Gounet, 1999), que desenvolvem uma análise crítica desse modo de gestão, do de Souza e Peixoto (2013), sobre diversos modelos de gestão em aplicação nas organizações, bem como dos autores que têm defendido tais modelos, como Hammer, Champy e Korytowski (1994), sobre a reengenharia, Morita (1986) e Ouchi (1985), sobre a gestão participativa no contexto japonês, e Campos (1990), sobre qualidade total.

O que designamos de núcleo moderno da economia?

A noção de núcleo moderno deriva da ideia de que a complexidade da economia não permite descrevê-la baseando-se em um único dinamismo, mas em distintos processos e ciclos econômicos. Alguns autores (p. ex., Lima, 1980), conhecidos como segmentalistas, como será tratado mais adiante neste capítulo, descrevem dinamismos distintos no núcleo e na periferia do sistema. Importa, no momento, compreender que estamos designando como núcleo moderno o setor mais estável da economia e que alavanca os demais setores, funcionando como vanguarda da economia. Não coincide, portanto, com o conceito de ramos econômicos (p. ex., setor bancário, setor da indústria de transformação, etc.). Abrange, na realidade, atores institucionais e/ou organizacionais de vários ramos econômicos.

Por isso, é importante assinalar que o setor de vanguarda da economia tem sofrido acentuadas mudanças no decorrer do desenvolvimento do capitalismo (regime econômico). No seu início, o papel de vanguarda da economia era exercido claramente pela indústria, de modo que a origem do capitalismo (regime econômico) forjou-se em conjunto com a Primeira Revolução Industrial. Na fase do Estado de Bem-estar, período em que o Estado (e, por consequência, o serviço público) ganhou um novo papel, como descrevemos na seção "A construção do Estado do Bem-estar e a consolidação do gerencialismo", as noções de progresso e de regulação macroeconômica sustentaram o crescimento do setor de serviços. Na fase de que estamos tratando no momento, a economia se tornou muito mais complexa, com acentuado crescimento do setor de serviços e o surgimento do designado "terceiro setor". Dessa maneira, desde a década de 1990, autores como Castells (1999) vêm assinalando que nos países desenvolvidos o setor de serviços passou a ser responsável pela maior parte dos empregos, bem como pela maior contribuição para o Produto Nacional Bruto (PNB). Isso não significa que a indústria não seja importante, pois, como assinala Castells, o crescimento dos diversos ramos econômicos é interdependente. Tal tendência já se observa nos países em desenvolvimento. No Brasil (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2009) já se emprega mais no setor de serviço (58%) do que nos setores industrial (21%) e agrícola juntos (21%). Entretanto, a proporção de empregados no setor de serviços ainda é mais baixa do que no nosso vizinho, a Argentina, país também em desenvolvimento, que emprega 75% dos seus trabalhadores no setor.

Tal tendência significa, portanto, que aumentou a complexidade da geração de riquezas e, em síntese, indica que o núcleo moderno abrange parte de vários ramos econômicos. Além disso, é importante perceber que a consideração dessas características da economia sob o Estado de Bem-estar e no período subsequente indica que designações de tais fases como Segunda e Terceira Revolução Industrial não conseguem retratá-las muito bem, porque apesar de ambas as fases abrangerem e/ou suporem mudanças nas bases tecnológicas, o conjunto de transformações foi muito mais amplo, não se restringindo ao setor industrial.

cadorias.[14] Nessa direção, Heloani (1996) destacou a introdução do apelo ao envolvimento do trabalhador e ao discurso da participação, atualmente, como parte do cotidiano das organizações. Argumentou, ainda, que as novas formas de gestão tentam harmonizar elevação do grau de autonomia do trabalhador e desenvolvimento de mecanismos de controle mais sutis, nos quais a dominação ocorre de maneira inconsciente. Esperam que o trabalhador realize determinadas ações de forma autônoma, porque se identifica com os objetivos e os valores das empresas, e não mais pelo controle estrito da supervisão. O controle é interiorizado culturalmente e passa a ser tomado por autocontrole.[15]

Para fins didáticos, sintetizamos o que ocorreu dentro das organizações do núcleo moderno da economia, nos seguintes pontos: eliminação tendencial de postos de atividades repetitivas, recomposição de atividades, ênfase na polivalência, revalorização da qualificação dos

[14] As características da chamada "acumulação flexível", termo cunhado por Piore e Sabel (1984), foram amplamente estudadas e debatidas. Indicamos, entre o vasto material disponível, os textos de Schmitz e Carvalho (1988), Antunes (1995, 1999), Lipietz (1995) e Alves (2000). Tumolo (2001) apresentou um interessante balanço da produção brasileira sobre a reestruturação produtiva.

[15] Trata-se, aqui, da atualização do tema assinalado anteriormente por Figueiredo (1989), sobre o controle da subjetividade do trabalhador. Há, também, em Poulantzas (1978) uma tese que pode ser ilustrativa para essa discussão.

trabalhadores, foco nas relações de mercado e concorrência, horizontalização das relações de poder, tendências de adoção de estratégias gerenciais que ampliam a participação no processo decisório, renovação tecnológica baseada na informática, automação e modernização da comunicação, diminuição dos quadros de pessoal e maior circulação entre cargos e filiais. Na periferia da economia, há tendência a absorver algumas dessas características, mesclando com práticas (sejam elas tecnológicas, sejam de gestão) mais características de fases anteriores. Tal contexto engendra novas questões à psicologia, tais como: há mais possibilidades de gosto pelas tarefas? Como se compatibilizam tais possibilidades com pressões por produtividade? Como se envolver com as tarefas e se comprometer com os objetivos organizacionais quando não se tem garantia da permanência na organização? Que consequências psíquicas têm as pressões por produtividade? Há compatibilidades entre o que se exige do trabalhador e as condições que lhe são oferecidas? Ocorrem alterações psíquicas? Quais são elas? Que significados os indivíduos atribuem a essas mudanças? Os indivíduos estão mais motivados para o trabalho? Que novas demandas se apresentam aos psicólogos?

Antunes (1995) e Mattoso (1995), ao analisarem a realidade mais específica do trabalho no Brasil, deixam claro que o País começou a absorver as características do processo de trabalho da Terceira Revolução Industrial (termo empregado por Mattoso, 1995) sem ter concluído plenamente o modelo keynesiano/fordista. O ritmo de modernização é lento quando comparado com o dos países desenvolvidos. Por consequência, no âmbito da organização do trabalho, o taylorismo/fordismo ainda tem uma influência marcante, e o cenário que se observa é o da aplicação de vários conceitos oriundos de diferentes tipos de gestão, sejam eles os novos modelos, sejam os antigos.

Os aspectos conjunturais do esgotamento do Estado de Bem-estar

Compete-nos agora indagar: concomitantemente com essas mudanças nas organizações, o que tem ocorrido na conjuntura socioeconômica mais ampla? As empresas do núcleo moderno, ao adotarem as novas tecnologias e estilos de gestão, tendem a eliminar postos de trabalho. Concorrem para a diminuição da oferta geral de emprego? Lipietz (1991) organizou a exposição sobre tal processo, dividindo-o em três etapas econômicas. A primeira ocorreu entre 1973 e 1979, quando predominaram as tentativas de superar a crise recorrendo a velhas receitas de apoio à demanda interna dos países, principalmente por meio da emissão de dinheiro, acelerando a inflação e mantendo em crescimento os conflitos sociais. A segunda fase, monetarista, ocorreu a partir de 1979 e abriu a era do liberal-produtivismo. Essa fase estancou em 1982, depois de três anos de recessão e muitas falências. A terceira fase caracterizou-se pela construção de uma terceira via, na qual o Federal Reserve Bank abriu parcialmente o crédito e o déficit do orçamento federal, aquecendo a demanda interna. Nos Estados Unidos e em outros países que seguiram seu modelo, multiplicaram-se os empregos subpagos, dependentes da "domesticidade social" (p. ex., entregadores de comida, guardas de estacionamento, etc.). Nos novos países industrializados, edificou-se um setor exportador, garantindo superávit e aproveitamento do crescimento do mercado estadunidense.

Durante as décadas de 1980 e 1990, havia uma tendência entre os autores (p. ex., Gorz, 1982; Ransome, 1996; Rebitzer, 1993; Rifkin, 1997; Sennett, 2008) de relacionar a introdução das novas tecnologias e modos de gestão nas organizações a aumento do desemprego, informalização do trabalho e crescimento de novas atividades na modalidade de autônomos. Relacionaram também ao surgimento de um clima de insegurança e instabilidade em função do declínio do emprego estável e planejado para toda uma vida, conforme expectativas propagadas nas décadas de 1950 e 1960. O Banco Mundial (1995) previu que os trabalhadores em atividades em declínio e sem flexibilidade para mudar seriam os mais prejudicados. Rebitzer (1993) assinalou a ênfase no poder aliado ao uso do tratamento de demissão para elevar o esforço de trabalho. A efetividade desse tratamento depende do custo de demissão. Esse custo, por sua vez, depende da oferta de empregos alternativos e dos marcos institucionais. No nosso caso, brasileiro, o tratamento de demissão se generalizou na década de 1990, inclusive no setor público, com a adoção dos programas de "demissão vo-

luntária". No entanto, mesmo naquela década é discutível que se recuaria para uma prática de rotatividade de pessoal elevada em todas as organizações como técnica de elevação da produtividade e/ou do esforço do empregado. Nos setores organizados e oligopolistas da economia, o custo de demissão já era elevado – principalmente quando considerado o custo da admissão, da socialização e da qualificação do novo empregado –, e ao menos algumas empresas atentariam para esse aspecto.

Ransome (1996) assinalou também a migração da oferta de emprego do setor industrial para o setor de serviços, a interdependência entre os segmentos formais e informais da economia e o aumento dos empregos de tempo parcial e temporários. Entretanto, no caso brasileiro, as variações foram maiores. O desemprego e a informalidade cresceram nos anos de 1990, mas não no atual século. O setor de serviços não cresceu homogeneamente; no setor bancário (serviços), por exemplo, na década de 1990, ocorreu acentuada redução de quadros (Jinkings, 2010). Na primeira década deste milênio, os indicadores de crescimento do emprego e da sua formalização são animadores (Organização Internacional do Trabalho, 2009). Um exemplo é o setor da construção civil (setor industrial), que, incentivado por programas governamentais, aumento da renda de setores da população, obras de infraestruturas e aquelas motivadas pela Copa do Mundo e outros eventos esportivos, atraiu e absorveu trabalhadores oriundos de outros segmentos industriais e de serviços (Mello; Amorim, 2009). O ciclo de crescimento de tal setor, entretanto, já apresenta sinais de mudança. Segundo o Ministério do Trabalho e do Emprego (MTE), o ano em que mais empregos foram gerados foi 2010.[16]

As diferenças de desenvolvimento dos diversos países, bem como a variação do crescimento econômico e de geração de emprego em um mesmo país entre períodos, demonstraram que não há vinculação direta entre as novas tecnologias e novos modelos de gestão e desemprego, mas que tal relação é mediada por aspectos conjunturais macroeconômicos, pelas tendências de crescimento populacional e pelas políticas governamentais. Em outras palavras, a relação entre oferta e demanda de emprego no sistema capitalista é variável e dependente dos marcos institucionais (Castells, 1999; Garrido, 2006).

Em suma, mesmo havendo divergências em torno da explicação do desemprego no Brasil e diferentes tendências de evolução do emprego por segmentos da economia e por ciclos econômicos, as vivências dos trabalhadores conduzem-nos a perceber o mercado de trabalho como instável na direção já assinalada. Em tal contexto, a psicologia tem sido atravessada por questões, como: quais as reações dos que ficam em setores em que houve cortes de pessoal? E, sob a ameaça, há envolvimento com o conteúdo do trabalho? Aumenta ou diminui a atenção à qualidade do que se faz? Aumenta a submissão? Afeta a autonomia que, paradoxalmente, as mudanças nos processos de trabalho esperam do trabalhador? Como as pessoas vivenciam e enfrentam esse ambiente no cotidiano? As mudanças frequentes de emprego impactam as possibilidades das pessoas de planejarem suas vidas? Como as pessoas se projetam ao futuro em longo prazo?

Outro aspecto conjuntural sobre o qual devemos lançar o olhar refere-se ao que tem ocorrido com os salários e com a distribuição de renda no País. O tratamento de demissão e a instabilidade têm impactado as lutas por melhores salários? E o crescimento econômico deste século? As lutas por melhores salários se arrefecem diante de um clima de instabilidade no emprego. A partir da Terceira Revolução Industrial, Mattoso (1995) analisa a situação do mercado de trabalho no caso brasileiro sublinhando que a fragmentação das ocupações, o surgimento de outras, a redução de quadros, como nos casos de setores industriais e bancários, e o crescimento do setor informal, além de insegurança no posto de trabalho, fragilizam a estrutura sindical – todos esses aspectos, em última análise, demonstram que a predominância de políticas neoliberais agravou a concentração de renda da década de 1990. Houve melhorias conquistadas durante a década de 2000, de forma que a Organização Internacional do Trabalho (2009) sublinhou a importância do aumento real do salário-mínimo a partir de 2003 e a redução dos trabalhadores pobres na segunda metade da década: "Em 1992, 16,2% dos trabalhadores brasileiros moravam em famílias cujos rendimentos diários

[16] http://portal.mte.gov.br/portal-mte/rais/.

per capita eram menores que US$1,25; em 2007, a porcentagem foi reduzida a 6,2% [...]" (Organização Internacional do Trabalho, 2009, p. 12). Tais melhorias se refletiram em nosso índice Gini[17] em queda (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2009); contudo, ele segue alto e nos posicionando entre os países de mais acentuada concentração de renda. O MTE indica rendimentos do brasileiro em crescimento; assim, de 2010 para 2011, passaram de uma média de R$ 1.847,92 para R$ 1.902,13 (variação positiva de 2,93%). Entretanto, não se asseguraram melhores rendimentos em todos os segmentos populacionais. Situações como essas seguem alimentado as discussões sobre a renda e sua distribuição na população, bem como o debate sobre a formação da renda e repondo, ainda, questões relativas à qualificação e à "empregabilidade" (vide *box*).

No Brasil deste milênio, registramos a queda do índice de analfabetismo e a elevação do acesso geral à educação, no que se destacam inclusive a adoção das políticas de cota, de bolsas e crédito estudantil e o crescimento de vagas no ensino superior,[18] entre outras políticas. Entretanto, ainda há necessidade de maior democratização do acesso à educação, e os problemas de qualidade do ensino persistem. Tal realidade, ao lado das diferentes transformações de setores econômicos, tem contribuído para a convivência, no mercado de trabalho brasileiro, de situações de desemprego, de empregos precários, de trabalho no setor informal e, ao mesmo tempo, de dificuldade de preencher vagas em outros setores específicos. O Banco Mundial, já em 1995, considerava que as melhores estratégias para enfrentar o problema pelos diversos Estados seriam investir nas aptidões dos seus povos e facilitar a transição entre empregos. Tal consideração tem incentivado a discussão da empregabilidade, a qual, segundo Alberto (2005), na maioria das vezes, tem servido para buscar explicações para o desemprego e as dificuldades de mobilidade de trabalhadores entre emprego e justificar a ausência de políticas públicas mais efetivas. Na mesma linha, Ramos (1992) já assinalara que, no Brasil, longe de os jovens e suas famílias deliberadamente decidirem pelo investimento em educação, há uma parcela significativa para a qual se impõe a "opção" pela inserção no mercado e a exclusão do sistema educacional para garantir a satisfação de necessidades imediatas.

As inquietações sobre o problema da compatibilidade entre qualificação e nível de emprego e de renda têm suscitado indagações, tais como: até que ponto é papel do Estado qualificar para o mercado de trabalho? Que mudanças têm ocorrido nas políticas organizacionais de treinamento, desenvolvimento e educação? As empresas têm assumido a responsabilidade de treinar pessoal? Está ocorrendo uma tendência de transferência da responsabilidade da empresa para o indivíduo? Quanto o próprio indivíduo deve investir na sua qualificação? Quanto compete à organização? O tempo gasto em se qualificar e requalificar é um tempo de trabalho? Treinamentos, cursos, congressos e outras formas de qualificações significam jornada de trabalho maior? Estas são mais algumas questões que permeiam o mundo do trabalho atual.

Prosseguindo na tentativa de desenhar a conjuntura socioeconômica do mundo do trabalho, indagamos: **como o fenômeno conhecido como "globalização", incluindo aí o crescimento da teleinformação, impacta o mundo do trabalho?** Malvezzi (2000) identificou cinco pilares dessas transformações:

1. mudanças nas noções de espaço como distância, pela possibilidade de gerir eventos a distância e pela capacidade de armazenar informações de maneira cada vez mais compacta;
2. alta circulação do capital financeiro e tecnológico, tornando a competição entre as empresas mais intensa e global;
3. aumento da imprevisibilidade dos acontecimentos políticos, sociais e culturais, dificultando a atividade de planejamento;
4. bombardeio de informações e transformação de significados, ampliando a importância da dimensão simbólica; e
5. criação da possibilidade de se viver diferentes identidades.

Ao lado de tudo isso, Malvezzi assinalou que o processo de internacionalização das em-

[17] Índice que se refere à disparidade de distribuição de rendimentos entre os diversos indivíduos.

[18] Sobre o assunto, recomenda-se consultar o portal do Ministério da Educação: http://portal.mec.gov.br/.

Qualificação-empregabilidade

A questão qualificação-empregabilidade remete para um debate que esteve presente nos anos de 1970 no Brasil sobre a relação entre qualificação fornecida pelo sistema educacional e os requerimentos do sistema produtivo. O ponto de partida dessa discussão localizava-se na tese de Theodore Schultz, a chamada Teoria do Capital Humano, que equiparava o investimento em qualificação com aqueles feitos pelo capitalista em "outros" bens de produção. Rossi (1978), no afã de criticar tal perspectiva teórica inspirada na interpretação marxiana, acaba por referendá-la, entendendo que se o objetivo da escola era fornecer mão de obra adequada à empresa capitalista, uma responsabilidade socialista seria "inverter o sinal". Tal perspectiva, rotulada por Dermeval Saviani (1983) de "crítico-reprodutivista", é duramente criticada por Salm (1980), que entende ser impossível conceber uma dependência do sistema produtivo de uma atividade situada na esfera superestrutural (como é a educação escolar). Frigotto (1986), participando desse debate, propõe que a escola tenha um papel de mediação produtiva, pelo estabelecimento de um saber geral que se articularia com o específico, proporcionado pelo sistema produtivo propriamente dito. Tal debate, a despeito do caráter anacrônico que hoje assume diante do impacto da chamada reestruturação produtiva, tem uma importância fundamental para o entendimento da articulação do sistema trabalho-escola dentro dos marcos do modo de produção capitalista e, por decorrência, permite uma abordagem mais qualificada da tese da "empregabilidade" hoje em voga (questão discutida mais adiante neste capítulo). Uma visão de conjunto desse debate pode ser encontrada em Yamamoto (1996). Para uma abordagem da relação educação/salário sob o capitalismo, destacamos as contribuições de Bowles e Gintis (1975, 1976). Para os autores, tomando a força de trabalho como mercadoria, o trabalho desaparece como categoria explanatória fundamental e é absorvido pelo conceito de capital. Por conseguinte, elimina-se a classe como um conceito econômico central e perde-se de vista um elemento essencial à organização capitalista: o poder do capitalista sobre o trabalhador.

presas tem-se intensificado e que as oportunidades de trabalho têm rompido as fronteiras das nações (tanto pela expatriação quanto pela atuação em ambientes nos quais não estamos presentes fisicamente). Tal realidade implica, pois, a exigência de as pessoas conviverem com diversas culturas. Para Castells (1999), as novas tecnologias da informação (TIs) são o cerne de uma nova fase do capitalismo, o informacionalismo, que é estruturalmente diferente da fase industrial. Para ele, o informacionalismo atravessa a sociedade como um todo, exige a construção de novas identidades e, na formação das redes, subverte o conceito ocidental de sujeito separado e independente. Previu que as redes constituiriam "[...] a trama da nossa vida [...]" (Castells, 1999, p. 91). Que implicações têm tais fenômenos na socialização dos indivíduos? E na adequação das estruturas e dos estilos organizacionais em diferentes regiões?

Finalizando nosso desenho da conjuntura do mundo do trabalho: quais as avaliações sobre o nível do progresso e dos ciclos econômicos? Uma resposta a essa questão foi construída por economistas conhecidos como **segmentalistas** (vide *box*). Eles divergem em relação à possibilidade de, na atualidade, refletir sobre o mercado de trabalho a partir da noção de rendimentos médios. Descreveram a distribuição de salários como plurimodal. Para demonstrar tal afirmação, estudaram o crescimento da renda por nível de escolaridade para

1. trabalhadores rurais;
2. urbanos assalariados e autônomos;
3. o mercado primário subordinado; e
4. o mercado primário independente.

Mostraram, então, que, construindo curvas distintas para cada segmento, não se pode dizer que a renda cresce inequivocadamente conforme o nível da educação. Isso ocorre apenas para os trabalhadores dos mercados primários. Os segmentalistas caracterizaram **o mercado de trabalho primário por hábitos de trabalho e empregos estáveis, salários relativamente altos, produtividade alta, progresso técnico, existência de canais de promoção internos, oferecimento de treinamento e promoção por antiguidade.** Tais características são mais comuns em firmas grandes, às vezes oligopolistas, e com alta relação entre capital/trabalho.

Segmentalistas

Trata-se de uma abordagem da economia que, segundo Lima (1980), surgiu principalmente em reação às abordagens neoclássicas sobre o mercado de trabalho, como a Teoria do Capital Humano, que tende a explicar a inserção dos indivíduos por sua qualificação, ou seja, tenta explicar relações de mercado de trabalho por fatores que lhe são externos.

Para Cain (1976), as controvérsias entre as duas correntes enraízam-se em tópicos como a persistência da pobreza e da desigualdade de renda, os fracassos da educação e dos programas de treinamento, o uso, pelos empregadores, de critérios educacionais e de treinamento para justificar decisões discriminatórias e a própria discriminação no mercado de trabalho. Os segmentalistas são, por vezes, criticados por estudar os diversos segmentos do mercado desprezando a interdependência entre eles.

Enquanto isso, **o mercado de trabalho secundário é caracterizado por alta rotatividade da mão de obra, salários relativamente baixos, más condições de trabalho, baixa produtividade, estagnação tecnológica, oportunidades de aprendizagem aproximadamente nulas e mão de obra sem organização por meio de sindicatos.** O mercado de trabalho secundário, então, funcionaria como um exército de reserva, homogeneizando a mão de obra. As contratações e as dispensas ocorreriam ao sabor da variação da demanda dos produtos. A sazonalidade e a instabilidade dos empregos seriam explicações mais plausíveis que educação, experiência e treinamento.

Uma segunda corrente de pensamento sobre o tema é representada por Benet Harrison e por Thomas Vietorisz (1970 apud Lima, 1980). Eles situam a determinação da segmentação pelas características de demanda. Enfocam o comportamento da estrutura industrial. Separam a economia em centro oligopolista e em "periferia" competitiva. Nesse contexto, sublinham a existência de um dualismo tecnológico, que seria resultante da concentração capitalista como fato reforçador da segmentação do mercado de trabalho. Para eles, existem comportamentos divergentes na economia, de maneira que setores distintos vivem ciclos também distintos. Assim, no centro oligopolista, a alta lucratividade permite investir em equipamentos modernos, em estruturas administrativas ligadas à seleção, à promoção e à capacitação de empregados. Desse modo, a alta produtividade da mão de obra dessas firmas deriva da qualificação dos empregados e também do próprio capital moderno. No outro setor da economia, a estagnação tecnológica alia-se à desqualificação da mão de obra e estabelece um ciclo de *feedback* negativo (Lima, 1980).

Dessa polêmica, consideramos que vivemos um período de crescimento mais lento e mais instável do que aquele do apogeu do modelo de desenvolvimento do Estado do Bem-estar. Não há sequer consenso sobre a existência de crescimento. Portanto, distanciamo-nos daquela certeza no futuro e no progresso que, nas décadas de 1950 e 1960, encontrávamos até mesmo entre os conteúdos das contestações sociais.

Em síntese, podemos dizer que o mundo do trabalho, desde os anos de 1970, conta com um cenário cujos marcos conjunturais são:

1. crescimento mais lento da economia, com queda da credibilidade no progresso e no futuro;
2. surgimento do desemprego estrutural e dissociação entre crescimento econômico e crescimento da oferta de emprego;
3. generalizada percepção de instabilidade no emprego;
4. persistência de várias formas de discriminação (p. ex., qualificação e gênero);
5. tendência à redução das incompatibilidades entre instrução formal e requisitos dos postos de trabalho no núcleo moderno da economia; e
6. persistência das trocas de trabalho pobre em conteúdo e/ou arriscado por aumento de consumo entre a maioria da população (trabalhos precários).

As novas formas de gestão e organização do trabalho associam-se dialeticamente à percepção de instabilidade porque estão entre as razões da geração do desemprego estrutural e, ao mesmo tempo, encontram neste uma barreira para seu sucesso, já que requerem comprometimento, envolvimento e participação crítica dos

empregados. Em lugar desses requisitos, a instabilidade vivenciada pode gerar apenas uma dedicação submissa.

Se, de um lado, as novas formas de gestão e organização do trabalho podem reduzir as contradições entre investimento em educação e as características dos postos de serviço, por outro, a percepção da instabilidade pode imobilizar as pessoas na busca da compatibilidade entre esses dois elementos.

Duas novas concepções sobre o trabalho

Revisões anteriores (p. ex., Amorim, 2011; Borges, 1999; Bülcholz, 1977; Cardoso, 2011; Lima, 2003; Organista, 2006; Toni, 2003) já descreveram as duas concepções sobre o trabalho: uma designada "ética do lazer" e outra "laços sociais" (Toni, 2003). Esclarece-se, entretanto, que a identificação das duas consiste em uma forma didática de organizar as reflexões, pois elas não abrangem interpretações necessariamente homogêneas, além do fato de haver pontos em comum entre as duas, provavelmente por serem concebidas implicadas nos mesmos processos sócio-históricos contemporâneos que tentamos sintetizar nas seções anteriores. Assim, ambas compartem a crítica sobre os modos de organização do trabalho baseada no parcelamento minucioso das tarefas das formulações tayloristas-fordistas e que esvaziam o trabalho de sentido no seu conteúdo, reconhecem que se passa por transformações sociais profundas, bem como abrangem o mundo do trabalho, afetando o modo de produzir, a tecnologia utilizada, diversificando profissões e alterando o lugar social de profissões/ocupações tradicionais e da atividade industrial. O fato de compartirem esses pontos torna mais complexo compreender a diferenciação das duas. Por isso, provavelmente, o senso comum costuma confundir-se acreditando que a crítica aos modos de organização do trabalho taylorista-fordista conduz necessariamente a uma das posições mencionadas.

O Quadro 1.2 sintetiza as diferenças entre as duas visões sobre o trabalho. A da primeira coluna resume o pensamento de autores como Arendt (1995, 1996), Aznar (1995), Forrester (1997), Gorz (1982), Offe (1989, 1995), Rifkin (1997) e Schaff (1985) e está se designando de **ética do lazer**, adotando a nomenclatura de Bülcholz (1977). Partindo da crítica ao trabalho sob o taylorismo-fordismo, nessa visão, considera-se impossível a superação da alienação no trabalho. Esse distanciamento do indivíduo do que ele faz e do resultado do que faz, ao lado de outros aspectos da contemporaneidade, como o incentivo ao consumo, impede-o, por sua vez, de se reconhecer como membro de um coletivo e, ao mesmo tempo, incapacita-o de ser sujeito do exercício do poder (Gorz, 1982). A aplicação das novas tecnologias e dos novos modos de gestão aniquila o trabalhador das oportunidades de reapropriar-se do saber. As reformas nos modos de organização do trabalho ocorrem de forma autoritária, partindo do capitalista, e não do trabalhador. Implica também a diminuição dos contingentes de trabalhadores em ocupações tradicionalmente bem organizadas, ampliando a exclusão social e abrindo espaço para o surgimento de uma não classe de não trabalhadores.

Esse mesmo fenômeno contribui também para emergir um trabalho imaterial (cognitivo) que nega as relações capitalistas pela sua imensurabilidade. Tal tipo de trabalho se manifesta na ampliação do setor de serviços. Por consequência, existindo um amplo segmento de não trabalhadores e de atividades imateriais, o trabalho perde sua importância na construção de identidades das pessoas, ao mesmo tempo que ocorre uma diferenciação das esferas de vida e o proletariado perde seu lugar de classe revolucionária. Os não trabalhadores desenvolveriam um saber fundado no trânsito do cotidiano, construindo resistência à lógica capitalista. Movimentos sociais, cuja unidade de fundamento não passa pela identidade com um trabalho, substituem o movimento sindical em seu papel revolucionário. Essa compreensão da realidade sumariada aqui são os fundamentos para vislumbrar um futuro em que se constrói uma sociedade sem trabalho. Tal futuro adquirirá um sentido emancipatório porque liberará a humanidade do jugo do trabalho. Essa liberação, por sua vez, significa construir uma nova racionalidade, não mais instrumental ou que tem no seu centro valores econômicos, mas que resgate os valores éticos e humanitários. Para a construção da liberalização do trabalho, propõe em curto prazo uma redução na jornada de trabalho, permitindo distribuí-lo entre mais pessoas e concedendo tempo para o desenvolvimento de outros

Quadro 1.2 Resumo de duas concepções sobre o trabalho

Ética do lazer	Trabalho como laço social
Compreensão do processo de transformação	
◗ Impossibilidade de superar a alienação no trabalho ◗ Incapacidade do trabalhador de se conceber como parte do coletivo ◗ Incapacidade de tornar-se sujeito do exercício do poder ◗ A tecnologia substitui o proletariado ◗ Aniquilamento do trabalhador, que poderia se reapropriar do saber-fazer (superando a alienação), pela reestruturação produtiva ◗ Surgimento do trabalho cognitivo (ou imaterial) negando as relações capitalistas pela sua imensurabilidade ◗ Ampliação da exclusão social ◗ Surgimento da não classe de não trabalhadores ◗ Trabalho perde a importância na construção da identidade dos trabalhadores. Surge uma tendência à diferenciação das esferas de vida. ◗ A ação política e transformadora da sociedade não tem mais o trabalho como eixo ◗ Diferenciação das profissões e atividades de trabalho ◗ Nova ampliação do setor de serviços ◗ Perda do lugar de classe revolucionária pelo proletariado em favor da não classe (fundamento de sua força: a marginalidade) ◗ Vida comunitária para além do mercado ◗ Um saber vivo adquirido no trânsito cotidiano formaria uma resistência dentro da lógica de valorização do capital (Gorz, 2005) ◗ Movimentos sociais substituindo o movimento trabalhista em seu papel revolucionário	◗ Diversidade de modos de produzir na contemporaneidade ◗ Diversificação de profissões e de atividades do trabalho ◗ Flexibilização como palavra-chave ◗ Desfiliação ◗ Individualismo de massa e fragmentação da sociedade (dualização) ◗ Desinstitucionalização ◗ Precariedade e desestabilização ◗ Tempo livre liberado do trabalho assalariado preenchido em grande parte dos casos pelo desemprego e pelo trabalho precário ◗ Reverso da tendência de assalariamento ◗ Simultaneidade da integração do processo de trabalho e desintegração da força de trabalho ◗ "Controle das formas de trabalho cognitivo." (Amorim, 2011, p. 379) ◗ "Portanto, a diferenciação entre a materialidade e a imaterialidade do trabalho só faz sentido quanto ao conteúdo do trabalho, e não quanto à produção do valor de troca. [...], a valorização do capital tem fundamento na relação de troca de mercadorias, isto é, em sua forma, e não no conteúdo do trabalho empregado." (Amorim, 2011, p. 381) • A materialidade do trabalho "[...] está vinculada ao conjunto de relações sociais que informam uma prática social que passa pela organização do processo de produção como elemento de constituição de um modo de vida." (Amorim, 2011, p. 383). ◗ Transição do industrialismo para o informacionalismo ◗ Uma mão de obra em rede, mas desagregada em seu desempenho, fragmentada na sua organização e dividida em sua ação coletiva ◗ Trabalho como elemento de organização da sociedade, de integração social e de laço social

(*Continua*)

Quadro 1.2 Resumo de duas concepções sobre o trabalho (*continuação*)

Ética do lazer	Trabalho como laço social
Propostas e tendências	
◗ Caminha-se para uma sociedade sem trabalho ◗ Emancipação da humanidade pela liberação do trabalho ◗ Passagem de uma racionalidade instrumental (e economicista) para uma racionalidade mais substantiva ◗ Propõe a redução do tempo de trabalho para desenvolver outros modos de sociabilidade	◗ Redescoberta democrática do trabalho ◗ Ressignificação do trabalho a partir de um conteúdo que valorize a ética e a moralidade humana ◗ Reconhecimento de que o trabalho segue implicado no processo de construção de identidade ◗ Importância à melhoria das condições de trabalho ◗ Reinvenção do movimento sindical e do papel das negociações ◗ Construção de novo pacto social

modos de sociabilidade. Tais modos seriam elementos centrais de construção de identidades.

A segunda visão abrange as contribuições de autores como Anthony (1977), Amorim (2011), Braverman (1974), Cardoso (2011), Castel (2008), Castillo (1998), Castells (1999), Freyssenet (1994), Organista (2006), Mattoso (1995) e Santos (2009). É designada como a **visão do laço social**, aludindo a Toni (2003), que a denomina como integração social e laço social. Essa concepção interpreta as transformações, envolvendo os modos de produção e gestão do trabalho, em várias implicações para o sujeito trabalhador e para a organização da sociedade. Uma delas seria a dualização da sociedade, em que uma parte tem acesso a trabalhos e/ou empregos de qualidade, enquanto outro segmento (periferia) vivencia a exclusão social. Principalmente no núcleo central da economia, amplia-se a diversidade de profissões e atividades, bem como a exigência de polivalência e/ou de mais qualificação do trabalhador. Uma face benéfica desse processo é o incentivo a ampliar a formação educacional. Outra é ampliar as possibilidades do trabalhador de desenvolver um trabalho prenhe de sentido, especialmente apoiado na contribuição social. Esse aspecto pode representar, ao menos em parte, a superação da alienação no trabalho, na medida em que reaproxima o trabalhador do que faz e do produto do seu fazer, ou, em outras palavras, supera o esvaziamento do conteúdo, tão criticado no trabalho sob os modos de organização taylorista-fordista (Braverman, 1974; Friedman, 1983). Entretanto, esse mesmo fenômeno de exigência de qualificações tem outra face. No contexto socioeconômico de uma sociedade dividida,[19] o trabalhador

[19] Castells (1999) designa de sociedade dual. Entretanto, esse termo remete à noção de que as duas partes são separadas e de que se comunicam pouco. Espelha a abordagem dos segmentalistas, sobre os quais comentamos na seção anterior, embora Castells não explicite tal influência. No entanto, assumimos aqui o mesmo ponto de vista de Organista (2006), que pontua a interdependência dialética das duas partes, em que a existência de uma pressupõe a da outra. Assim, entre outros aspectos, pode-se assinalar: o trabalho precário e informal de uns mantém e contribui para diminuir a proteção no outro setor; as condições mais desenvolvidas de um setor são referência do outro; e as grandes empresas capitalistas precisam e se utilizam do pequeno negócio e do trabalho eventual.

luta para não ter o destino da exclusão social. É por essa brecha no sistema que o enriquecimento das atividades no que se refere ao sentido e às exigências de qualificações transforma-se em pressões sobre o trabalhador e submete-o à sobrecarga, a uma exploração crescente e a outras condições de trabalho indesejáveis. O trabalho imaterial, cognitivo e complexo, imensurável sob os olhos de alguns autores que defendem a ética do lazer, passa a se submeter ou ser cooptado pelo capital, fazendo surgir as críticas ao produtivismo, inclusive em meios intelectuais, como o acadêmico.

Assim, enquanto se eliminam atividades proletárias no setor industrial e parte de serviços, como no caso do setor bancário (especialmente nos anos de 1990), proletariza-se o trabalho imaterial, cognitivo e/ou intelectual. A diversidade de atividades, por sua vez, dificulta a identificação do trabalhador com um coletivo, ocorrendo o processo de desfiliação descrito por Castel (2008) e/ou de individualismo de massa, como designa Castells (1999). A dualização da sociedade, na interpretação dos adeptos da visão do laço social, não conduz à emergência de uma não classe de não trabalhadores, mas de uma massa de trabalhadores atuando em condições precárias e marginalizadas. No Brasil, tentativas de reintegração de tais segmentos de trabalhadores têm sido realizadas, como no estímulo de criação de cooperativas de trabalhadores, em que um caso é o dos trabalhadores de catação de material reciclável. Soluções como estas, entretanto, têm-se mostrado insuficientemente estruturadas para enfrentar os problemas. De acordo com a segunda visão, as pessoas seguem trabalhando conforme seguem abraçando e criando atividades que as permitam se relacionar com o mundo material e social. Reconhece-se a gravidade da situação sobre o trabalhador, mas não porque o trabalho perdeu seu caráter estruturante, e sim porque segue sendo fonte de identidade e humanização no sentido que cria sociabilidades e representa inserção social. Trabalhos precários estruturarão vidas também precárias. A compreensão aqui não é a de que nem o trabalho, nem a exploração estão se extinguindo, mas de que estão se transformando. As novas tecnologias não liberam a humanidade do trabalho, apenas de certos tipos de trabalho, o que poderia ser benéfico à humanidade, se as novas formas de trabalho seguissem institucionalizadas e oferecendo ao trabalhador as proteções sociais necessárias. Sob o capital, entretanto, a tendência é a de essas melhorias ocorrerem exclusivamente quando faltarem braços no mercado, fazendo o capital precisar investir na manutenção dos quadros. As vivências são, portanto, desinstitucionalização e desestabilização. Nessa perspectiva, o tempo liberado do trabalhador pela adoção de novas tecnologias e métodos de trabalho, no lugar de emancipar, é ocupado ou por novas demandas (no caso do núcleo da economia), ou pela precariedade e pelo desemprego, no caso da periferia socioeconômica. Adequadamente, Amorim (2011) lembrou-nos de que a valorização das atividades sob o capitalismo se dá pelo seu valor de troca, e não pelo seu conteúdo. Por conseguinte, o preparo de um maior número de pessoas para desenvolver o trabalho imaterial, dependendo de outros aspectos de flutuações do mercado de trabalho (e da economia como um todo), precariza as relações de trabalho no lugar de melhorá-las. Foi por razões como estas que Castells (1999) assinalou que as transformações são profundas e extensas, porque penetram o cotidiano das pessoas, bem como implicam demandas novas de infraestrutura das cidades e exigem uma renovação na forma de as nações dirigirem suas economias. Entretanto, não significam o fim do sistema capitalista, muito menos do trabalho humano. Vive-se uma transição do industrialismo para o informacionalismo. O trabalho seguirá ocupando o papel ontológico na mediação da relação do homem com o mundo e com a natureza, conforme assinalado desde Marx e resgatado por Lukács (2012). Para Castells, não deixa de ser fonte de identidades, mas antes multiplica identidades. Um desafio para a "classe-que vive-do-trabalho" (Antunes, 1995, 1999) do trabalho é saber articular suas diversas identidades. A renovação do movimento sindical exige uma resposta a esse novo aspecto da realidade.

Se há diferenças na forma de pensar e/ou interpretar a realidade contemporânea entre os adeptos da ética do lazer e do trabalho como laço social, há diferenças maiores de pensar quais são as tendências e/ou saídas para construir um futuro melhor. Assim, Boaventura Santos, Lipietz e outros analistas têm reivindicado a construção de um novo pacto social, que abarque: a

redescoberta democrática do trabalho, sua ressignificação, permitindo construções mais sólidas de identidades (especialmente coletivas); a reinvenção do movimento sindical, valorizando a negociação e garantias saudáveis à vida do trabalhador; e o reconhecimento do que é compartido na contemporaneidade pelos trabalhadores nos laços sociais tecidos pelo trabalho. Além disso, a estrutura sindical necessita ser mais versátil e complexa, bem como contar com uma articulação política mais bem costurada. Em outras palavras, defendem resgatar o trabalho no seu papel de integração da sociedade. Os neomarxistas, como Gounet (1999), criticam tal visão, assinalando que ela se centra no aperfeiçoamento do modelo de desenvolvimento e não questiona o próprio sistema capitalista. Gounet considera que seja impossível a construção de um pacto amplo, pois quem detém o capital não abrirá mão de aspectos considerados necessários à manutenção de sua posição. Considera que concessões por parte dos capitalistas tendem a alcançar apenas uma camada superior da classe trabalhadora. Hyman (1985), por sua vez, argumenta que a ênfase na importância das negociações ratifica tomar o trabalho como mercadoria e que os sindicatos precisam se transformar em espaço de reflexão ética, em que os trabalhadores possam resgatar suas aflições e aspirações mais profundas.

Há algumas décadas ocorre um debate entre os pensadores das duas visões sobre o trabalho. Por isso, os adeptos de uma visão tentam sublinhar os equívocos da outra. Assim, Organista (2006) defende que um equívoco da primeira visão seria confundir a escassez do emprego com o fim do trabalho. Tal análise pode ser acertada, pois a noção de não classe de não trabalhadores em Gorz (1982) pressupõe não só a identidade entre trabalho e emprego como também em outras partes da obra do referido autor, refere-se ao trabalho imaterial e ao setor serviços como se ignorasse que tais atividades sejam trabalho. Na obra de Offe (1989), é fácil reconhecer uma sobregeneralização da observação do autor da perda de vagas de emprego na indústria como se correspondesse ao desaparecimento do trabalho como uma categoria que contribui na organização social. Entretanto, devemos considerar que tais autores partem da diferenciação entre labor, trabalho e ação proposta por Arendt (1995, 1996), a qual limita o trabalho à produção de bens materiais e de fins econômicos.

Antunes (1995) interpreta a proposta de reduzir as jornadas de trabalho com o intuito de melhor distribuir o emprego disponível e liberar tempo de cada um em prol de se viver mais as demais esferas de vida (da visão da ética do lazer) como uma desistência de lutar por um trabalho com sentido social para todos e que supõe ser possível ser infeliz no trabalho e feliz o resto do tempo disponível, como se as pessoas pudessem fragmentar a vida.

Amorim (2011) argumenta que Gorz não enxerga que, sob o capitalismo, as atividades não são valorizadas pela sua contribuição social e humana, mas pelo valor de troca que são capazes de gerar. Rosso (2000) sistematiza dados sobre o aumento do número de horas extraordinárias entre o período de 1990 a 1997 dos trabalhadores da América Latina e do Caribe para mostrar que o tempo liberado do trabalhador pelas novas tecnologias e pelos novos modos de gestão não será aplicado em atividades de não trabalho.

Em contrapartida, Gorz (1982, 1991) e Offe (1989) apegam-se à importância que o proletariado tinha na teoria marxista. Na época da obra marxiana, a indústria era o setor de vanguarda econômica e trabalhista. Por isso, foi esperado por muitos marxistas que seriam os proletários que teriam o potencial para tomar a frente da revolução em direção ao comunismo. Usam, então, a tendência de perda de potência do trabalhador industrial nos movimentos de resistência do trabalhador em relação às formas de dominação capitalistas, como se isso provasse o equívoco de se considerar o trabalho uma categoria social estruturante. Entretanto, a concepção do trabalho como laço social não implica necessariamente assumir tal previsão.

As tentativas de desconstrução dos argumentos da outra visão sobre o lugar do trabalho são muitas, e as que exemplificamos certamente são suficientes para apontar que existe um debate acalorado entre os adeptos de uma e de outra. As duas visões sintetizadas até aqui são análises possíveis das transformações do mundo do trabalho em um nível macrossocial (socioeconômico). Elas não são abstrações ou especulações, mas assentam-se em evidências que os diversos autores têm organizado sobre o plano

macrossocial, partindo, por exemplo, de dados gerais sobre as tendências no mercado de trabalho, de educação da população, entre outros aspectos.[20] Tais visões seguirão atravessando pesquisas e considerações sobre tópicos mais específicos, seja da psicologia, seja de outras ciências humanas.

◗ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluindo nosso percurso histórico pelo mundo do trabalho sob o capitalismo, esperamos ter conseguido compartilhar nossa reflexão. Retomaremos rapidamente, para efeito de síntese, as concepções elucidadas enquanto realizávamos nosso percurso histórico. Assim, mostramos que com o surgimento do capitalismo engendrou-se uma concepção do trabalho que o exalta como central na vida das pessoas, como o único meio digno de ganhar a vida, independentemente do seu conteúdo. Segundo essa ótica, trabalhar duro conduz ao sucesso econômico. Como a realidade do trabalho concreto na qual se engendrou tal concepção era extremamente adversa, apesar da atratividade que a fábrica e/ou a oficina representava em relação ao campo, ou da extrema falta de meios de sobrevivência, essa concepção precisou do apoio do protestantismo e depois da administração clássica para se sustentar, enriquecendo seus argumentos.

A mesma realidade que engendrou aquela concepção do capitalismo tradicional também nutriu os movimentos que lhe ofereciam resistência. Surgiu, entre essas tendências, a concepção marxista, que analisa o trabalho sob o capitalismo criticando sua mercantilização, bem como elucidando características como alienação, monotonia, repetição, embrutecimento, submissão, humilhação e exploração. A concepção marxista reivindicou um trabalho no qual se pudesse produzir a própria condição humana.

O desenvolvimento do capitalismo na primeira metade do século XX levou à tentativa de construção de um Estado do Bem-estar, a qual referimos no momento apenas como tentativa, porque ela não se concretizou plenamente em todo o mundo, mas apenas naqueles países centrais do capitalismo. Nos países periféricos, foi só uma referência. Nesse modelo, a concepção implícita de trabalho atribuía uma centralidade relativamente menor, uma vez que o consumo ganhou importância, enquanto o trabalho passou a ter sua importância derivava da possiblidade de se constituir como meio de garantia de tal consumo. Aquelas características do trabalho, já presentes no capitalismo tradicional e decorrentes da organização da produção (p. ex., parcelamento segundo as mínimas operações componentes, empobrecimento do conteúdo, etc.), foram exacerbadas; porém, a obtenção do sucesso econômico passou a ser explicada de maneira mais complexa, sendo o esforço apenas um dos aspectos relevantes. Estabeleceu uma troca entre o esvaziamento do conteúdo do trabalho pelas contrapartidas socioeconômicas. Competia, então, às empresas o gerenciamento dessa situação, sob regulação do Estado. Na chamada Terceira Revolução Industrial, duas formas de conceber o trabalho foram engendradas, sendo a divergência fundamental a compreensão do trabalho como uma categoria social estruturante ou não.

Dessa síntese rápida, sublinhamos que, embora cada uma das concepções citadas seja tí-

[20] Há bastante literatura disponível sobre o assunto. Entretanto, sobre a base empírica que sustenta a visão do trabalho como laço social, em específico, recomendam-se: Anthony (1977), Antunes e Silva (2010); Castel (2008), Castells (1999), Mattoso (1995); Rosso (2000); Sant'anna (2010); e Santos, (2009). Além disso, destacamos que a OIT disponibiliza informações sobre o trabalho que servem para embasar as interpretações sobre o lugar do trabalho. O conceito de trabalho decente (produtivo, digno e que respeite as condições de liberdade, equidade e segurança) com que a OIT tem tecido suas análises desde a década passada (www.ilo.org/public/english/decent.htm) corrobora as ideias defendidas pela visão do trabalho como elemento de integração e laço social.

pica de um tempo histórico específico, o surgimento de uma não significa a extinção da outra. Todas, de alguma forma, continuam existindo. Além disso, as desigualdades de desenvolvimento no Brasil entre setores econômicos, regiões e organizações favorecem o convívio de várias concepções.

Um trabalho de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional (Borges, 1999) encontrou em ambos a predominância de características da concepção gerencialista, alimentada pelo modelo de desenvolvimento do Estado do Bem-estar. Secundariamente a essa concepção, em cada um dos periódicos emergia uma das que, conforme nossa exposição, foram simultaneamente engendradas pela Terceira Revolução Industrial. A autora também encontrou, em ambos os periódicos, resquícios da concepção clássica do trabalho, segundo a qual este é necessariamente degradante e pesado. Levantou a hipótese explicativa de que tal característica de nossa cultura do trabalho tem, de um lado, a herança da recenticidade de nossa escravidão e, de outro, as atuais condições conjunturais do mundo do trabalho que subtraem a credibilidade de muitos conseguirem construir um mundo do trabalho melhor.

Em outro estudo (Borges, 2001), com amostra de dirigentes de uma empresa acidentalmente distribuída em todos os Estados do País (por meio de questionário enviado pelos serviços dos Correios), foi possível examinar o quanto os participantes valorizam cinco conjuntos de crenças de trabalho (Bülcholz, 1977), a saber: ética do trabalho, crenças organizacionais, crenças marxistas, crenças humanistas e ética do lazer. Encontraram-se rejeição dos participantes à ética do lazer e valorização de uma crença que aproximava as ideias do gerencialismo à segunda alternativa de concepção descrita aqui como engendrada pela Terceira Revolução Industrial, ou seja, entre as crenças organizacionais e as crenças humanistas, segundo a nomenclatura de Bülcholz. Essas observações adicionais ressaltam a diversidade apresentada pela realidade em que vivemos e mostram que os profissionais precisam estar atentos ao convívio das diversas concepções do trabalho em cada ambiente em que atuam ou promovem intervenções.

Retornemos, por fim, ao nosso ponto de partida. Camus (2000) compara o destino trágico de Sísifo ao do operário moderno, que trabalha todos os dias de sua vida na mesma empreitada, destino não menos absurdo. Sísifo, "proletário dos deuses" (Camus, 2000, p. 166), é o protótipo do homem revoltado, consciente da extensão da sua miserável condição. Mas é ciente, também, de que seu destino foi criado por ele mesmo, ao desejar um mundo sem mestres e sem deuses. É a partir desse prisma que Camus enxerga a felicidade na dor de Sísifo: ele nos ensina o valor da "fidelidade superior que nega os deuses e ergue os rochedos" (Camus, 2000, p. 168).

O tema deste capítulo, **as concepções do mundo do trabalho, é a história da incessante luta do homem pela transformação da natureza, da alienação humana promovida pelas condições específicas que o trabalho assume na produção capitalista**. Os diversos padrões de acumulação capitalista não devem obscurecer o essencial: a apropriação individual do trabalho social como a marca distintiva da ordem do capital. A história do trabalho é, portanto, também a história da resistência dos homens diante dessas condições impostas para sua reprodução social. A consciência não é, como no mito de Sísifo, individual, mas de classe.

Nesses tempos de "desordem do trabalho", caracterizados pela aludida dificuldade em vislumbrar perspectivas de superação da crise e pela substituição da ética da ação coletiva, que sempre marcou a luta dos trabalhadores, pelas ações individuais, colocam-se em risco conquistas históricas do movimento operário. Como Sísifo, é preciso desafiar os deuses e assumir o controle do destino... Compete a cada um de nós refletir sobre todas essas tendências e assumir uma posição. Queremos contribuir para a construção de que mundo do trabalho?



Concepções do trabalho em letras de música

Composições musicais são obras de arte que podem revelar o pensamento de seu autor, mas também o contexto sócio-histórico em que ele vive. Muitas vezes conseguem representam o que pensam segmentos da sociedade. Por isso, sugerimos que leiam e reflitam sobre os trechos de músicas a seguir, considerando, entre outros aspectos, a época da criação da composição, e respondam às questões subsequentes.

O trabalho é um dever, todos devem respeitar
O Izaura me desculpe, no domingo eu vou voltar
Seu carinho é muito bom, ninguém pode contestar

Se você quiser eu fico
Mas vai me prejudicar
Eu vou trabalhar

(Izaura, Herivelto Martins e Roberto Roberti, 1945)

Pro homem pra quem o trabalho é festa
Todo dia é de festa é mais mió
Porque a sua festa é a sua vida
E o fruto do trabalho é mais maior
É toda recompensa de esforço
É a alegria no derrame do suor.
....
É meu direito à preguiça
É meu direito ao fazer
Ser dono do meu trabalho
É meu direito ao prazer.

(Trabalho e festa, Gonzaguinha, 1981)

Sem trabalho eu não sou nada
Não tenho dignidade
Não sinto o meu valor
Não tenho identidade

Mas o que eu tenho
É só um emprego
E um salário miserável
Eu tenho o meu ofício
Que me cansa de verdade

(Música de trabalho, Legião Urbana,1996)

A vida de um trabalhador
Trabalhar por tão pouco dinheiro
Não é mole, não senhor
Pra viver dessa maneira
Eu prefiro ficar como estou

Todo dia tudo aumenta
Ninguém pode viver de ilusão
Assim eu não posso ficar, meu compadre
Esperando meu patrão
E a família lá casa sem arroz e sem feijão
Como é que fica!

(Que trabalho é esse,
Zorba Devagar e Mical, 1982)

O tal que inventou o trabalho
Só pode ter uma cabeça oca
...
O trabalho dá trabalho demais
E sem ele não se pode viver

Mas há tanta gente no mundo
Que trabalha sem nada obter
Somente pra comer
...
Com referência ao inventor
A ele cabe menos culpa
Por seu invento causar pavor
Dona Necessidade é senhora absoluta da minha situação

(Inventor do trabalho, Batatinha, 1969)

Ergueu no patamar quatro paredes mágicas
Tijolo com tijolo num desenho lógico
Seus olhos embotados de cimento e tráfego
Sentou pra descansar como se fosse um príncipe
Comeu feijão com arroz como se fosse o máximo
...
Por esse pão pra comer, por esse chão pra dormir
A certidão pra nascer e a concessão pra sorrir
Por me deixar respirar, por me deixar existir
Deus lhe pague.

(Construção, Chico Buarque)

Questões para reflexão

1. As formas de se conceber o trabalho se revelam nos trechos musicais? Que significados se atribuem ao trabalho? Que contradições são representadas?
2. Esses significados se vinculam a que concepções historicamente concebidas sobre o trabalho? Por quê? Quais suas opiniões?



Concepções do trabalho em reportagens

Quando se escreve ou se fala sobre o trabalho no cotidiano, tende-se a revelar, de maneira implícita ou não, tanto os conceitos (e preconceitos) que incorporamos em nosso convívio no mundo concreto, como nossas intenções e contribuições para seguir na construção das concepções do trabalho. Sugerimos que os trechos de reportagens de jornais e/ou revistas a seguir sejam lidos e as questões subsequentes respondidas.

"Empresa e entidade marcaram uma audiência de conciliação na próxima semana, já que o sindicato ainda quer reverter os cortes por meio de um processo judicial.

A reunião ocorreu na Superintendência Regional do Trabalho, na rua Martins Fontes, no centro. Durante a tarde, metalúrgicos protestaram em frente ao local do encontro.

Segundo o sindicato, alguns trabalhadores demitidos possuíam estabilidade, por terem sofrido lesões ou estarem em período de aposentadoria. Será feito um levantamento para mensurar quantos demitidos se encontram nessa situação, para que a informação seja reportada ao Ministério do Trabalho.

[...] O sindicato alega quebra de compromisso. Diz que o governo aceitou elevar o IPI para uma alíquota menor em troca de manutenção do nível de emprego." (Folha de São Paulo, Seção Mercado, 10/01/2014, *on line*)

"Aos 11 anos, [...] montou seu primeiro computador, sem mouse, a partir de peças velhas doadas por parentes. Enfrentou, [...] todas as mazelas de uma infância de periferia [...] E contrariando as estatísticas, passou em computação na Universidade [...] Mas abandonou o curso no terceiro ano, e também o emprego em uma agência de publicidade, [...] para fundar a [...], empresa de tecnologia e publicidade digital. Com apenas seis anos de vida, a [...] foi considerada uma das cinco empresas de publicidade mais inovadoras do mundo pela [...] Ao invés de sair batendo na porta de investidores [...], colocou na *web* um *site* com seu projeto. A ideia original caiu nas graças [...], *site* de tecnologia cultuado e de leitura obrigatória para investidores [...] hoje com 27 anos, começou o negócio usando técnicas de *hackers*. 'Sou um *hacker* do bem, daqueles que descobrem soluções criativas para problemas e [...]', diz. Ele copiava, sem autorização, a interface de anúncios de produtos vendidos por grandes varejistas e relacionados com o conteúdo de *blogs* parceiros." (Folha de São Paulo, Seção Mercado, 12/01/2014, *on line*)

"O grande trunfo dos 10 anos do PT na Presidência da República é a taxa de desemprego. Nunca ela foi tão baixa (chegou à mínima histórica de 4,6% em dezembro), nem houve década semelhante na criação de vagas: foram quase 20 milhões até o final 2012. Tal modelo de crescimento baseado na ampliação do emprego, contudo, não basta para manter o país no rumo da prosperidade. Ele traz riscos inflacionários e reduz a produtividade de diversos segmentos da economia brasileira, resultando no período de desaceleração econômica verificado atualmente. Retomar a agenda de crescimento requer medidas de urgência que, até o momento, o governo não se mostrou disposto a tomar.

A confortável situação do mercado de trabalho no Brasil tem dois componentes primordiais: o gasto público e o consumo. O governo aumenta seus gastos para estimular a economia, resultando na criação de postos de trabalho. A massa salarial recém-criada exerce seu poder de compra e faz girar a roda do capitalismo, criando uma espiral de otimismo e crescimento econômico – como vinha acontecendo até o início de 2011. Num mundo ideal, essa dinâmica seria acompanhada por investimentos pesados em educação e inovação, além da abertura de mercado para estimular a concorrência e melhorar, assim, a produtividade dos setores econômicos." (Veja, on line, 07/04/2013)

"De acordo com o relatório da OIT de 2001, o trabalho forçado no mundo tem duas características em comum: o uso da coação e a negação da liberdade. No Brasil, o trabalho escravo resulta da soma do trabalho degradante com a privação de liberdade. Além de o trabalhador ficar atrelado a uma dívida, tem seus documentos retidos e, nas áreas rurais, normalmente fica em local geograficamente isolado. Nota-se que o conceito de trabalho escravo é universal e todo mundo sabe o que é escravidão.

Vale lembrar que o trabalho escravo não existe somente no meio rural, ocorre também nas áreas urbanas, nas cidades, porém em menor intensidade. O trabalho escravo urbano é de outra natureza. No Brasil, os principais casos de escravidão urbana ocorrem na região metropolitana de São Paulo, onde os imigrantes ilegais são predominantemente latino-americanos, sobretudo os bolivianos, e mais recentemente os asiáticos, que trabalham dezenas de horas diárias, sem folga e com baixíssimos salários, geralmente em oficinas de costura. A solução para essa situação é a regularização desses imigrantes e do seu trabalho."

(brasilescola.com: http://www.brasilescola.com/sociologia/escravidao-nos-dias-de-hoje.htm)(04-02-2014)

(continua)



(continuação)

"Em sua mensagem para a Quaresma, o Papa Francisco alertou os fiéis para o perigo do desemprego e da injustiça social.

De acordo com ele, o desemprego pode levar ao pecado, à ruína financeira e até ao suicídio.

'Algumas vezes as condições sociais injustas, como o desemprego, privam o indivíduo da dignidade do trabalho e do acesso à educação e saúde', ele disse.

Quando isso acontece, afirmou, a pessoa pode se envolver com álcool, drogas, jogos e pornografia.

O Papa distinguiu a privação material, que pode levar ao pecado, da privação moral, que ele considera um estado que torna a pessoa 'escrava do vício e do pecado'." (Exame.com, 04/02/2013) (http://exame.abril.com.br/mundo/noticias/papa-francisco-diz-que-desemprego-pode-levar-ao-pecado)

Questões para reflexão

1. Que concepções de sucesso vinculadas ao trabalho se encontram nos trechos de reportagens?
2. Que atribuições de papéis ao Estado no mundo do trabalho estão expressas nos trechos?
3. As ideias expressas sobre o trabalho nos trechos de reportagens podem ser associadas a que concepções do trabalho? Os trechos diferem na concepção implícita de trabalho? Em que pontos?

◗ REFERÊNCIAS

AFONSO, C. A.; SOUZA, H. J. *Estado e o desenvolvimento capitalista no Brasil:* a crise fiscal. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

ALBERTO, M. A. A noção de empregabilidade nas políticas de qualificação e educação profissional no Brasil nos anos 1990. *Trabalho, Educação e Saúde,* v. 3, n. 2, p. 295-330, 2005.

ALBORNOZ, S. *O que é trabalho.* São Paulo: Brasiliense, 1986.

ALEXANDRE, J.; RIZZIERI, B. Teoria da determinação da renda. In: PEREIRA, W. (Org.). *Manual de introdução à economia.* São Paulo: Saraiva, 1983. p. 233-262.

ALMEIDA, M. H. T. Difícil caminho: sindicatos e política na construção da democracia. In: REIS, F. W.; O'DONNELL, G. (Org.). *A democracia no Brasil:* dilemas e perspectivas. São Paulo: Vértice, 1988. p. 327-367.

ALMEIDA, M. H. T. O sindicalismo brasileiro entre a conservação e a mudança. In: SORJ, B.; ALMEIDA, M. H. T. (Org.). *Sociedade e política no Brasil pós-64.* São Paulo: Brasiliense, 1983. p. 279-312.

ALMEIDA, M. H. T. O sindicalismo no Brasil: novos problemas, velhas estruturas. *Debate e Crítica*, v. 6, p. 49-74, 1975.

ALVES, G. *O novo (e precário) mundo do trabalho:* reestruturação produtiva e crise do sindicalismo. São Paulo: Boitempo, 2000.

ALVES, M. H. M. *Estado e oposição no Brasil (1964-1984).* 5. ed. Petrópolis: Vozes, 1989.

AMORIM, H. Centralidade e imaterialidade do trabalho: classes sociais e luta política. *Trabalho, Educação e Saúde*, v. 8, n. 3, p. 367-385, 2011.

ANDERSON, P. Balanço do neoliberalismo. In: SADER, E.; GENTILI, P. (Org.). *Pós-neoliberalismo:* as políticas sociais e o estado democrático. São Paulo: Paz e Terra, 1995. p. 9-23.

ANTHONY, P. D. *The ideology of work.* London: Tavistock, 1977.

ANTUNES, R. *A rebeldia do trabalho* (o confronto operário no ABC paulista: as greves de 1978/80). São Paulo: Ensaio; Campinas: Universidade de Campinas, 1988.

ANTUNES, R. *Adeus ao trabalho?* Ensaio sobre as metamorfoses a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez; Campinas: Universidade de Campinas, 1995.

ANTUNES, R. *O que é sindicalismo.* São Paulo: Brasiliense, 1989.

ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho:* ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ANTUNES, R.; SILVA, M. A. M. (Org.). *O avesso do trabalho.* São Paulo: Expressão Popular, 2010.

ARAÚJO, M. A. D. *Política salarial brasileira:* um estudo sobre a tecnoburocracia. 1982. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1982.

ARENDT, H. *La condición humana.* Barcelona: Paidós Ibérica, 1996.

ARENDT, H. Labor, trabajo, acción: una conferencia. In: ARENDT, H. *De la historia a la acción humana.* Barcelona: Paidós Ibérica, 1995. p. 89-108.

ARGYLE, M. *The social psychology of work.* 2nd ed. London: Penguin, 1990.

AZNAR, G. *Trabalhar menos para trabalharem todos.* São Paulo: Página Aberta, 1995.

BANCO MUNDIAL. *Relatório sobre o desenvolvimento mundial 1995:* o trabalhador e o processo de integração mundial. Washington: Banco Mundial, 1995.

BAUDOUIN, J. *Mort ou déclin du marxisme?* Paris: Montechrestien, 1991.

BICALHO-SOUSA, N. H. *Trabalhadores pobres e cidadania:* a experiência da exclusão e da rebeldia na construção civil. 1994. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994.

BLACKBURN, R. (Org.). *Depois da queda.* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

BLANCH, J. M. Psicología social del trabajo. In: ALVARO, J. L.; GARRIDO, A.; TORREGROSA, J. R. (Org.). *Psicología social aplicada.* Madrid: McGraw-Hill, 1996.

BORGES, L. O. As concepções do trabalho: um estudo de análise de conteúdo de dois periódicos de circulação nacional. *Revista de Administração Contemporânea,* v. 3, n. 3, p. 81-107, 1999.

BORGES, L. O. Crenças do trabalho: diferenças entre acadêmicos e dirigentes de empresas. *Revista Psicologia:* organizações e trabalho, v. 1, n. 1, p. 43-67, 2001.

BORGES, L. O.; ALVARO, J. L. O psicólogo e as relações de trabalho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações:* atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 85-120.

BOWLES, S.; GINTIS, H. *Schooling in capitalist America:* educational reform and the contradictions of economic life. London: Basic Books, 1976.

BOWLES, S.; GINTIS, H. The problem with human capital theory: a marxian critique. *American Economic Review,* v. 65, n. 2, p. 74-82, 1975.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista.* Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

BRIEF, A. P.; NORD, W. R. (Ed.). *Meaning of occupational work:* a collection of essays. Massachusetts: Lexington Books, 1990.

BÜLCHOLZ, R. A. The belief structure of managers relative to work concepts measured by a factor model. *Personnel Psychology,* v. 30, n. 4, p. 567-587, 1977.

CAIN, G. G. The challenge of segment labor market theories to orthodox theory: a survey. *Journal of Economic Literature,* v. 14, n. 4, p. 1215-1257, 1976.

CAMPOS, V. F. *Gerência de qualidade total:* estratégias para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Belo Horizonte: UFMG, 1990.

CAMUS, A. *Le mythe de Sisiphe:* essai sur l'absurde. Paris: Gallimard, 2000.

CARDOSO, L. A. A categoria trabalho no capitalismo contemporâneo. *Tempo Social,* v. 23, n. 2, p. 265-295, 2011.

CASTEL, R. *As metamorfoses da questão social:* uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 2008.

CASTELLS, M. *A era da informação:* economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (Sociedade em rede, v. 1).

CASTILLO, J. J. *A la búsqueda del trabajo perdido.* Madrid: Tecnos, 1998.

COMTE, A. *Discurso sobre el espíritu positivo.* Madrid: Biblioteca Nueva, 1999.

CORIAT, B. *Pensar al revés:* trabajo y organización en la empresa japonesa. Madrid: Siglo XXI, 1993.

COSTA, S. *Tendências e centrais sindicais:* o movimento sindical brasileiro 1978-1994. São Paulo: Anita Garibaldi; Goiânia: Universidade Católica de Goiás, 1995.

DOBB, M. *A evolução do capitalismo.* 7. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

DRAIBE, S. M. As políticas sociais e o neoliberalismo: reflexões suscitadas pelas experiências latino-americanas. *Revista USP,* v. 17, p. 86-101, 1993.

DRUCKER, P. F. *Administração:* responsabilidades, tarefas e práticas. São Paulo: Pioneira, 1975.

ENGELS, F. *A situação da classe trabalhadora na Inglaterra.* São Paulo: Global, 1986.

FAUSTO, B. (Org.). *O Brasil republicano:* Sociedade e Política (1930-1964). Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1991. (História geral da civilização brasileira, 3).

FAUSTO, B. *Trabalho urbano e conflito social.* 4. ed. São Paulo: Difel, 1986.

FERREIRA, A. B. de H. *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.* 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FIGUEIREDO, M. A. C. *O trabalho alienado e o psicólogo do trabalho:* algumas questões sobre o papel do psicólogo no controle da produção capitalista. São Paulo: Edicon, 1989.

FORRESTER, V. *O horror econômico.* São Paulo: Universidade Estadual Paulista, 1997.

FREYSSENET, M. Los enigmas del trabajo: nuevas pistas para su conceptuación. *Economía y Sociología del Trabajo,* n. 23-24, p. 63-71, 1994.

FRIEDMANN, G. *O Trabalho em Migalhas.* São Paulo: Perspectiva. 1983.

FRIGOTTO, G. A produtividade da escola improdutiva. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1986.

GARRIDO, A. El trabajo: presente y futuro. In: GARRIDO, A. (Org.). *Sociopsicología del trabajo.* Barcelona: UOC, 2006. p. 19-55.

GORZ, A. (Org.). *Crítica da divisão do trabalho.* São Paulo: Martins Fontes, 1980.

GORZ, A. *Adeus ao proletariado.* Rio de Janeiro: Forense, 1982.

GORZ, A. *Métamorphoses du travail:* quéte du sens. Critique de la raison économique. Paris: Galilée, 1991.

GORZ, A. *O imaterial:* conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

GOUNET, T. *Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel.* São Paulo: Boitempo, 1999.

HAMMER, M.; CHAMPY, J.; KORYTOWSKI, I. *Reengenharia:* revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HELOANI, R. *Organização do trabalho e administração:* uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 1996.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYBERMAN, B. *The motivation of work.* 2nd ed. New York: John Wiley, 1959.

HOBSBAWM, E. *Era dos extremos:* o breve século XX (1914-1991). 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOLLANDA, F. B. Construção. Intérprete: Chico Buarque. In: BUARQUE, C. *Construção.* [S.l.]: Phonogram, 1971. 1 CD. Faixa 4.

HOPENHAYN, M. *Repensar el trabajo.* Buenos Aires: Norma, 2001.

HYMAN, R. A marxist approach to union objectives. In: MCCARTHY, W. E. J. (Org.). *Trade unions.* Midddlesex: Peguin Books, 1985. p. 47-57.

JAHODA, M. *Empleo y desempleo:* un análisis socio-psicológico. Madrid: Morata, 1987.

JINKINGS, N. Formas contemporâneas da exploração do trabalho nos bancos. In: ANTUNES, R.; SILVA, M. A. M. (Org.). *O avesso do trabalho.* São Paulo: Expressão Popular, 2010. p. 171-198.

KECK, M. E. O "novo sindicalismo" na transição brasileira. In: STEPAN, A. (Org.). *Democratizando o Brasil.* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

KECK, M. E. *PT:* a lógica da diferença. O Partido dos Trabalhadores na construção da democracia brasileira. São Paulo: Ática, 1991.

KOHN, M. L.; SCHOOLER, C. *Work and personality:* an inquiry into the impact of social stratification. New Jersey: Ablex, 1983.

KURZ, R. *O colapso da modernização.* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

LE GUILLANT, L.; BÉGOIN, J. Algumas observações metodológicas a propósito da neurose das telefonistas. In: LIMA, M. E. A. (Org.). *Escritos de Le Guillant:* da ergoterapia à psicopatologia do trabalho. Petrópolis: Vozes, 2006.

LEITE, M. P. *O futuro do trabalho:* novas tecnologias e subjetividade operária. São Paulo: Página Aberta, 1994.

LESSA, A. *Trabalho e ser social.* Maceió: EDUFAL, 1997.

LIMA, M. E. A. A polêmica em torno do trabalho na sociedade contemporânea. *Revista Destarte,* v. 2, n. 2, p. 161-194, 2003.

LIMA, R. Mercado de trabalho: o capital humano e a teoria da segmentação. *Pesquisa e Planejamento Econômico,* v. 10, n. 1, p. 217-272, 1980.

LIPIETZ, A. *Audácia:* uma alternativa para o século 21. São Paulo: Nobel, 1991.

LIPIETZ, A. Capital-labour relations at the dawn of the twenty-first century. In: SCHOR, J.; YOU, J. (Org.). *Capital, the State and labour:* a global perspective. Aldershot: Edward Elgar, 1995.

LUKÁCS, G. *História e consciência de classe.* Londres: Merlin, 1967.

LUKÁCS, G. *Para uma ontologia do ser social I.* São Paulo: Boitempo, 2012.

MALVEZZI, S. O psicólogo organizacional, peregrinação na sociedade e a formação do agente econômico reflexivo [Resumo]. In: SOCIEDADE Brasileira de Psicologia (Org.). *XXX Reunião Anual de Psicologia:* resumos. Brasília: [s.n.], 2000. p. 33-34.

MANDEL, E. *O capitalismo tardio.* 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MARGLIN, S. A. Origens e funções do parcelamento das tarefas. In: GORZ, A. (Org.). *Crítica da divisão do trabalho.* São Paulo: Martins Fontes, 1980. p. 38-80.

MARX, K. *Capítulo inédito do Capital:* resultados do processo de produção imediato. Porto: Escorpião, 1975a.

MARX, K. *Formações econômicas pré-capitalistas.* São Paulo: Paz e Terra, 1981.

MARX, K. *O capital.* Rio de Janeiro: Zahar, 1975b.

MARX, K. *O capital.* São Paulo: Abril Cultural, 1983.

MARX, K. *Manuscritos de economía y filosofía.* Madrid: Alianza, 1984.

MARX, K. *Sociologia.* São Paulo: Ática, 1980. (Grandes Cientistas Sociais, n. 10).

MARX, K.; ENGELS, F. *A Ideologia Alemã.* Lisboa: Avante, 1981.

MARX, K.; ENGELS, F. O manifesto comunista. In: MARX, K.; ENGELS, F. *Obras escolhidas.* Lisboa: Avante, 1982. p. 95-134.

MATTOSO, J. *A desordem no trabalho.* São Paulo: Página Aberta, 1995.

MCCARTHY, W. E. J. *Trade unions.* Singapore: Peguin, 1985.

MCGREGOR, D. *O lado humano da empresa.* São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MELLO, J. M. C. *O capitalismo tardio.* São Paulo: Brasiliense, 1986.

MELLO, L. C. B. B.; AMORIM, S. R. L. O subsetor de edificações da construção civil no Brasil: uma análise

comparativa em relação à União Europeia e aos Estados Unidos. *Produção,* v. 19, n. 2, p. 388-399, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v19n2/v19n2a13.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2013.

MÉSZÁROS, I. *Para além do capital.* São Paulo: Boitempo, 2002.

MOISÉS, J. A. *Lições de liberdade e de opressão*: o novo sindicalismo e a política. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

MORITA, A. *Made in Japan.* São Paulo: Cultura, 1986.

NEFFA, J. C. *El proceso de trabajo y la economia de tiempo:* contribución al análisis crítico de K. Marx, F. W. Taylor y H. Ford. Buenos Aires: Hvmanitas, 1990.

NEFFA, J. C. *Los paradigmas produtivos taylorista y fordista y su crisis:* una contribuición teórica a su estudio, desde el enfoque de La Teoria de la Regulación, 1995. Não publicado.

NETTO, J. P. *Crise do socialismo e ofensiva neoliberal.* São Paulo: Cortez, 1993.

OFFE, C. *Capitalismo desorganizado:* transformações contemporâneas do trabalho e da política. São Paulo: Brasiliense, 1995.

OFFE, C. *Trabalho e sociedade:* problemas estruturais e perspectivas para o futuro da "sociedade do trabalho". Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

OLIVEIRA, F. O surgimento do antivalor: capital, força de trabalho e fundo público. *Novos Estudos,* v. 22, p. 8-28, 1988.

OLIVEIRA, F. *Os direitos do anti-valor:* a economia política da hegemonia imperfeita. Petrópolis: Vozes, 1998.

ORGANISTA, J. H. C. *O debate sobre a centralidade do trabalho.* São Paulo: Expressão Popular, 2006.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. *Perfil do trabalho decente no Brasil.* Brasília; Genebra: OIT, 2009.

OUCHI, W. *Teoria Z:* Como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. São Paulo: Nobel, 1985.

PIGNON, D.; QUERZOLA, J. Ditadura e democracia na produção. In: GORZ, A. (Org.). *Crítica da divisão do trabalho.* São Paulo: Martins Fontes, 1980. p. 38-80.

PINHO, D. B. Evolução da ciência econômica. In: PEREIRA, W. (Org.). *Manual de introdução à economia.* São Paulo: Saraiva, 1983. p. 3-26.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. *The second industrial divide*: possibilities for prosperity. New York: Basic Books, 1984.

POULANTZAS, N. *As classes sociais no capitalismo de hoje.* Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. *Relatório de Desenvolvimento 2009.* Coimbra: Almedina, 2009. Disponível em: <http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2009_PT_Complete.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2013.

RAMOS, C. A. *Flexibilidade e mercado de trabalho:* modelos teóricos e a experiência dos países centrais durante os anos 80. Brasília: IPEA, 1992.

RANSOME, P. *The work paradigm:* theoretical investigation of concept of work. Aldershot: Avebury, 1996.

REBITZER, J. B. Radical political economy and the economics of labor markets. *Journal of Economic Literature,* v. 31, p. 1394-1434, 1993.

RIFKIN, J. *El fin del trabajo*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1997.

ROBBINS, S. P. *O processo administrativo:* integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

RODRIGUES, L. M. *Partidos e sindicatos:* escritos de sociologia política. São Paulo: Ática, 1990.

ROSSI, W. G. *Capitalismo e educação:* contribuição ao estudo crítico da economia da educação capitalista. São Paulo: Cortez e Moraes, 1978.

ROSSO, S. El tiempo de trabajo en America Latina y Caribe. In: CONGRESSO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGÍA DEL TRABAJO, 3., 2000, Buenos Aires. *Anais...* [S.l.: s.n.], 2000. p. 1-29.

RUFIN, J. C. *L'empire et les nouveaux barbares.* Paris: JC Lattès, 1991.

SADER, E. (Org.). *O mundo depois da queda.* São Paulo: Paz e Terra, 1995.

SADER, E. *Século XX:* uma biografia não autorizada. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2001.

SADER, E.; GENTILI, P. (Org.). *Pós-neoliberalismo:* as políticas sociais e o estado democrático. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

SADER, E.; GENTILI, P. (Org.). *Pós-neoliberalismo II:* que Estado para a democracia? 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

SALM, C. *Escola e trabalho.* São Paulo: Brasiliense, 1980.

SANT'ANA, R. S. *O avesso do trabalho II:* trabalho, precarização e saúde do trabalhador. São Paulo: Expressão Popular, 2010.

SANTOS, B. S. *A crítica da razão indolente:* contra o desperdício da experiência. São Paulo: Cortez, 2009.

SAVIANI, D. *Escola e democracia.* São Paulo: Cortez, 1983.

SCHAFF, A. *¿Que futuro nos aguarda?* Barcelona: Crítica, 1985.

SCHMITZ, H.; CARVALHO, R. Q. (Org.). *Automação, competitividade e trabalho:* a experiência internacional. São Paulo: Hucitec, 1988.

SENNETT, R. *A corrosão do caráter:* consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SKIDMORE, T. E. *Brasil:* de Getúlio a Castelo. 11. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

SMITH, A. *A economia clássica.* Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1978.

SOARES, L. T. R. *Ajuste neoliberal e desajuste social na América Latina.* Petrópolis: Vozes, 2001.

SOUZA, J. J.; PEIXOTO, A. L. A. Os novos modelos de gestão. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações:* atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 121-149.

TAYLOR, F. W. *Princípios de administração científica.* São Paulo: Atlas, 1980.

TONI, M. Visões sobre o trabalho em transformação. *Sociologias,* v. 5, n. 9, p. 246-286, 2003.

TRAGTENBERG, M. *Administração, poder e ideologia.* São Paulo: Moraes, 1980.

TUMOLO, P. S. Reestruturação produtiva no Brasil: um balanço crítico introdutório da produção bibliográfica. *Educação e Sociedade,* v. 22, n. 77, p. 71-99, 2001.

VIANNA, L. W. ABC 1980: a dura luta pela conquista da cidadania operária. *Temas de Ciências Humanas,* v. 9, p. 219-227, 1980.

WEBER, M. *A ética protestante e o espírito do capitalismo.* São Paulo: Urupês, 1967.

YAMAMOTO, O. H. *A educação brasileira e a tradição marxista (1970-90).* São Paulo: Moraes, 1996.

2

CONCEITO E PERSPECTIVAS DE ESTUDO DAS ORGANIZAÇÕES

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, Elisabeth Loiola, Napoleão dos Santos Queiroz e Tatiana Dias Silva

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Apresentar diferentes tentativas de conceituar organização, de modo a revelar o caráter multifacetado que define esse complexo fenômeno, e, portanto, apontar as múltiplas dimensões e planos de análise que ele requer
- Analisar a organização como um fenômeno social que estrutura a vida cotidiana e o funcionamento das sociedades contemporâneas e cuja dinâmica tem profundo impacto sobre a vida das pessoas, o que a torna, portanto, um fenômeno legítimo de atenção da Psicologia e do psicólogo
- Explorar diferentes imagens ou concepções de organização historicamente construídas, identificando suas contribuições para o desenvolvimento dos estudos organizacionais
- Analisar como diferentes concepções teóricas sobre organização apoiam-se em posições epistemológicas divergentes quanto ao peso atribuído às noções de *entidade* ou de *processo e de conflito* ou *cooperação* para caracterizar o fenômeno organizacional
- Apresentar as perspectivas cognitivista, culturalista e institucionalista de conceituação e análise das organizações
- Discriminar os conceitos de organizar, de organização e de organizações e instituição e as implicações dessa distinção para o campo de estudo
- Caracterizar as organizações como uma unidade multidimensional, socialmente construída, que articula processos individuais e coletivos e, portanto, passível de múltiplos níveis de análise

Falar de organizações coloca-nos em contato com um fenômeno com o qual convivemos no cotidiano e ao longo de toda a vida. Não é sem sentido que muitos autores iniciam sua discussão sobre esse fenômeno destacando o quanto sua presença é disseminada nas sociedades contemporâneas e o quanto nossa vida é afetada pelos processos que configuram e determinam a qualidade dos resultados organizacionais.

Certamente, a grande maioria dos leitores deste capítulo nasceu em hospitais, conviveu em creches e passou por algumas escolas até chegar à universidade. No seu dia a dia, vão a cinemas, fazem compras em lojas e supermercados, vão a restaurantes, entram em contato com órgãos públicos, compram produtos gerados por empresas de diferentes tipos, vão a clubes e participam de entidades comunitárias, políticas, assistenciais, quer como membros, quer como clientes.

Em geral, queremos ter uma educação de qualidade, comprar um equipamento bom e resistente, alimentar-nos sem riscos de contrair

uma doença, ter um bom atendimento quando enfrentamos um problema de saúde, ser bem e prontamente atendidos quando buscamos um documento em um órgão governamental, e assim por diante. Também desejamos preservar nosso meio ambiente, diminuir os índices de violência, ter mais segurança, garantir melhor assistência a segmentos especiais da população, tais como os idosos e as pessoas com transtornos psicológicos. Tudo isso envolve as nossas organizações e delas requer respostas adequadas.

A lista poderia seguir indefinidamente para nos assinalar o quanto nosso cotidiano implica contatos com distintas organizações sociais e o quanto nossa qualidade de vida depende fortemente de como elas funcionam. Se isso é verdade para os usuários e clientes, também é válido para os membros das próprias organizações. Para quem já tem uma experiência de trabalho, isso é óbvio; mesmo como estudantes, fazemos parte de uma organização educacional e sabemos o quanto a vida de cada um é afetada, no momento presente e no futuro, pela qualidade dos processos que configuram essa organização.

É essa importância das organizações, na forma como nossas sociedades funcionam, que as torna um objeto de estudo que desperta intenso interesse por parte da ciência e dos próprios gestores ou responsáveis por sua existência e funcionamento. Essa centralidade das organizações na vida das pessoas torna-as, também, um campo especial de estudo da psicologia e de intervenção do psicólogo, assim como de outros profissionais.

Quando, no entanto, tomamos organizações como objeto de estudo científico, deparamo-nos com um campo fragmentado e disperso. Não há sequer consenso sobre o que define uma organização. A grande diversidade de enfoques, abordagens e ênfases que caracterizam os estudos organizacionais justifica que este capítulo se estruture de forma a permitir, dentro dos seus limites, o acesso a diferentes maneiras de se conceber o que são as organizações e as leituras distintas sobre os elementos tidos como centrais desse fenômeno.

Para atingir os objetivos propostos, o capítulo se estrutura em três segmentos. O primeiro parte dos significados associados ao termo na linguagem cotidiana para apresentar um amplo, porém incompleto, painel de tentativas de conceituar organizações por diversos teóricos organizacionais. O segundo dedica-se a explorar, em mais detalhes, dois eixos que tencionam o debate sobre a natureza da organização: a polaridade entidade *versus* processo e a polaridade cooperação *versus* conflito. O terceiro seleciona três importantes e atuais perspectivas teóricas no campo organizacional – cognitivista, culturalista e institucionalista – para, de forma um pouco mais detalhada, confrontar as definições do fenômeno. Por fim, no quarto segmento, a título de conclusão, procuramos sintetizar os principais eixos constituintes do fenômeno na busca de uma definição suficientemente ampla que possa orientar a forma como lidamos com as organizações.

◗ ORGANIZAÇÕES: EXPLORANDO DEFINIÇÕES NO SENSO COMUM E NO CAMPO CIENTÍFICO

Quando recorremos ao dicionário para verificar os usos do termo **organização** em nosso cotidiano, verificamos que ele aparece associado a diferentes significados. Vejamos o que significa "organização" segundo o Dicionário Aurélio (Ferreira, 2009):

a) ato ou efeito de organizar(-se);
b) modo pelo qual o ser vivo é organizado; conformação, estrutura;
c) modo pelo qual se organiza um sistema;
d) associação ou instituição com objetivos definidos;
e) organismo (p. ex., a Unesco);
f) designação de certos organismos (p. ex., a Organização das Nações Unidas);
g) planejamento, preparo (p. ex., organização de uma festa).

O termo **organizar**, por seu turno, é associado a três eixos de significados ou usos:

a) constituir o organismo de; estabelecer as bases de; ordenar, arranjar, dispor;
b) dar às partes de (um corpo) a disposição necessária para as funções a que ele se destina;
c) tornar uma organização definitiva; constituir-se, formar-se.

Na dimensão verbal, organizar reporta-se, sempre, a ações. No entanto, na dimensão substantiva, organização mescla, em seus usos, tanto ações como seus resultados ou produtos, como fica claro desde o primeiro significado, associado aos termos **ato** ou **efeito de organizar**.

Assim, **usamos o termo "organização" tanto para designar as ações de construir algo como para descrever as características ou qualidades desse algo construído**.

Quando passamos para o terreno científico, essa diversidade de significados se traduz em diferentes perspectivas conceituais e em tentativas explícitas de se encontrar uma definição para o fenômeno. O Quadro 2.1 contém algumas definições de autores consagrados para o termo "organização", ilustrando a diversidade de significados antes mencionada.

Diante da diversidade com que as organizações são definidas e estudadas, há várias tentativas de estruturar o campo, levantando pressupostos comuns e divergentes que ajudem a colocar em perspectiva as diferentes teorias organizacionais.

Quadro 2.1 Uma amostra de definições de "organização"

De autores clássicos	De manuais didáticos
A existência de uma organização formal se dá "[...] quando (1) há pessoas aptas a se comunicarem entre si; (2) que estão desejando contribuir com sua ação e (3) para a realização de um propósito comum [...]". (Barnard, 1971, p. 101).	"A organização é uma unidade social, coordenada conscientemente, composta de uma ou mais pessoas e que funciona numa base relativamente contínua para atingir objetivos." (Robbins, 2010).
"Unidades socialmente construídas para atingir fins específicos". (Etzioni, 1989).	Organizações correspondem a: a) sistemas sociais que transformam entradas em saídas; b) dirigidas por metas; c) desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados; d) ligadas ao ambiente externo. (Daft, 2006).
"As organizações são agregados de seres humanos em mútua integração. Representam na sociedade humana os maiores agregados [...]. Contudo, a alta especificidade da estrutura e coordenação que se vê nas organizações [...] destaca a organização como unidade sociológica comparável em importância ao indivíduo biológico." (March; Simon, 1967).	Uma organização existe quando duas ou mais pessoas trabalham juntas e de modo estruturado para alcançar um objetivo específico ou um conjunto de objetivos. (Stoner; Freeman, 1995).
"Todos os sistemas sociais, inclusive as organizações, consistem em atividades padronizadas de uma quantidade de indivíduos. Além disso, essas atividades padronizadas são complementares ou interdependentes em relação a algum produto ou resultado comum; elas são repetidas, relativamente duradouras e ligadas em espaço e tempo." (Katz; Khan, 1987).	Podemos definir organização como um conjunto de indivíduos cujos membros podem se modificar ao longo do tempo; formam um sistema coordenado de atividades especializadas com a finalidade de alcançar objetivos específicos ao longo de um determinado período de tempo. (Hitt; Miller; Colella, 2013).
"Disposição de relações entre componentes ou indivíduos que produz uma unidade complexa ou sistema dotado de qualidades desconhecidas em nível dos componentes individuais. [...] Assegura solidariedade e solidez a essas uniões e uma certa possibilidade de duração, apesar das perturbações aleatórias. A organização, pois, transforma, produz, reúne e mantém." (Morin, 1981).	"[...] a organização é uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas que funcionam numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objectivos comuns." (Bilhim, 2006).
"Organizações são um conjunto de pessoas que compartilham crenças, valores e pressupostos que os encorajam a fazer interpretações mutuamente reforçadas dos seus próprios atos e dos atos dos outros." (Smircich; Stubbart, 1985).	"[...] a organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.)." (Meireles, 2003, p. 46).

Scott e Davis (2007) categorizam as definições de organização em três principais grupos, cujas características estão sintetizadas na Figura 2.1. Elas implicam formas distintas de enxergar o fenômeno organizacional e ligam-se a diferentes matrizes teóricas e epistemológicas no campo dos estudos organizacionais.

No primeiro grupo, temos um conjunto de autores que, de início, olham as organizações como sistemas fechados, racionalmente concebidos para atingir objetivos ou metas. Observe, no Quadro 2.1, as definições de Barnard, Etzioni e March e Simon, por exemplo, e as definições de Robbins, Stoner e Freeman ou Hitt e colaboradores. Todas elas se reportam a objetivos e aos processos de coordenação e cooperação como elementos centrais que definem uma organização.

Dois grandes eixos definem essa perspectiva que vê a organização como um **sistema racional**:

- As organizações são coletividades orientadas para atingir objetivos específicos, o que exige a ação coordenada de pessoas. A especificidade e a clareza dos objetivos levam a critérios precisos para selecionar as atividades a serem desenvolvidas.
- Tais coletividades apresentam alto grau de formalização. A cooperação entre os participantes é consciente e deliberada. A estrutura é formalizada, já que há um conjunto de regras explícitas que governam o comportamento das pessoas, a partir de prescrições dos papéis que elas desempenham na organização.

Nessa perspectiva, teóricos de diferentes matrizes de pensamento organizacional compartilham uma visão de organização como um sistema racional, destacando-se:

a) A **Teoria da Administração Científica**, de F.W. Taylor: concebida nos primórdios do século XX (vide Capítulo 1), é um exemplo clássico de como as organizações podem ser estruturadas e gerenciadas de forma racional, com descrição minuciosa das tarefas e das condições necessárias para que os trabalhadores as desempenhem dentro de um ritmo adequado para os níveis de produtividade esperados.
b) A **Teoria Administrativa**, de H. Fayol: com suas ênfases na **especialização** (como distribuir atividades entre as posições organizacionais) e na **coordenação** (proposta de uma estrutura vertical de vinculação dos indivíduos a seus chefes e supervisores), é um segundo exemplo de referencial que se apoia na noção de organização como um sistema fechado e racionalmente estruturado.
c) A **Teoria da Burocracia**, de M. Weber: vista pelo teórico como um tipo particular de estrutura administrativa desenvolvida em associação com um modo de autoridade

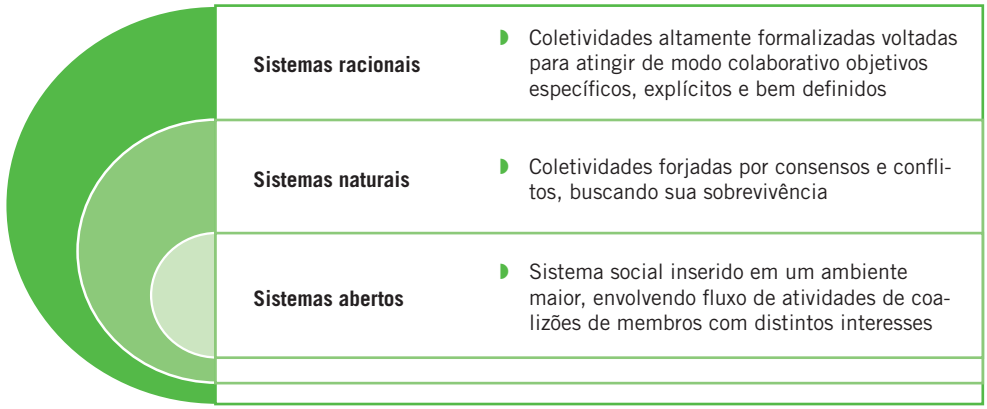


Figura 2.1 Perspectivas sobre a definição de organização.
Fonte: Com base em Scott e Davis (2007).

racional-legal, envolve divisão do trabalho entre os participantes; hierarquia entre setores; regras gerais que governam o desempenho e a separação entre as pessoas e os papéis desempenhados por elas no trabalho; seleção de pessoal com base em qualificações técnicas; e o emprego visto como uma carreira pelos participantes. Todos esses elementos operam em conjunto para gerar uma administração mais eficiente e efetiva.

d) A **Teoria do Comportamento Administrativo**, de H. Simon: esclarece os processos pelos quais a especificidade dos objetivos e a formalização contribuem para o comportamento racional nas organizações. Crítico dos trabalhos de Taylor e Fayol, Simon e seu colega March tratam de decisões que são fundamentais para a constituição de uma organização.

O importante é que, apesar das diferenças claras entre as teorias apresentadas, elas se apoiam na noção de um sistema racional (mesmo que seja limitado, na concepção de H. Simon). Compartilham, ainda, a ideia de que os arranjos estruturais são ferramentas planejadas especificamente para ampliar a eficiência de funcionamento do sistema na realização dos seus objetivos. Ou seja, a atenção volta-se para os elementos internos da organização.

> A especificação de posições, requisitos de papéis, regras procedimentais, regulações, elementos objetivos de valor que guiam a tomada de decisão – todas funcionam para canalizar o comportamento, pondo-o a serviço de objetivos predeterminados. Indivíduos podem se comportar racionalmente porque suas alternativas são limitadas e suas escolhas circunscritas. (Scott; Davis, 2007, p. 57).

Motta (2001, p. 56) lembra-nos o fato de que

> [...] organização, no senso comum das pessoas, conduz à ideia de que se trata de algo ordenado, em que as decisões se passam segundo um processo racional, predeterminado e que, seguido rigidamente, leva a resultados desejados.

Para ele, essa ideia é um equívoco reproduzido por parte expressiva das abordagens no campo dos estudos organizacionais. O autor afirma que, por adotar a perspectiva racional, a maior parte dos modelos de decisão organizacional presume que os objetivos organizacionais constituem dados para os quais os olhares de todos os membros da organização se dirigem com vistas a identificar a melhor forma de alcançá-los. Por extensão, ações e conflitos internos para identificação e avaliação de alternativas fazem-se em função dos objetivos. Essa noção vem sendo, todavia, muito combatida, o que nos leva à segunda perspectiva apontada por Scott e Davis (2007), que vê as organizações como sistemas naturais.

Nesse segundo grupo, embora o olhar ainda se volte para a organização e seus elementos internos, encontram-se abordagens que destacam que os grupos humanos, em geral, não têm seu comportamento controlado por regras e objetivos, como afirmado na perspectiva anterior. Pelo contrário, muitas vezes, as pessoas se comportam em dissonância com regras sociais. Assim, o foco deixa de ser na estrutura normativa (que confere racionalidade) e passa para o próprio comportamento das pessoas, que pode estar orientado para o consenso, a ordem, a cooperação ou para o conflito.

O conceito de organização que sintetiza essa segunda perspectiva pode ser descrito como coletividades em que os membros perseguem distintos interesses, até mesmo alguns objetivos individuais, mas reconhecem o valor de perpetuar a organização como um recurso importante.

Nessa segunda perspectiva, as organizações são vistas como compartilhando características comuns a todas as coletividades sociais, já que não se isolam do contexto social a que pertencem. A grande diferença da perspectiva anterior é a atenção dada a dois pontos:

- **Complexidade dos objetivos organizacionais:** há, muitas vezes, disparidades entre objetivos expostos, oficiais, professados e objetivos "reais" ou efetivamente perseguidos; além disso, mesmo quando tal disparidade não existe, nem sempre tais objetivos guiam as ações dos indivíduos.
- **Existência de uma "estrutura informal"** (vide, com mais detalhes, Capítulo 3): para além da estrutura formal, afeta fortemente a vida cotidiana e a dinâmica das organizações.

Tais estruturas informais impactam com intensidade o comportamento das pessoas, suplementando, transformando ou mesmo desgastando a estrutura formal.

Algumas teorias e teóricos importantes na história dos estudos organizacionais podem ser incluídos nessa segunda perspectiva de definição de organizações. Entre eles, destacam-se:

a) a **Escola das Relações Humanas**, a partir do trabalho de Elton Mayo, que revelou a dinâmica dos grupos informais, no clássico trabalho sobre o efeito de Hawthorne;
b) a **Teoria de Sistemas Cooperativos**, proposta por Chester Barnard, que, embora ressalte a importância da cooperação para atingir objetivos comuns (algo da primeira perspectiva), aponta a necessidade de que os indivíduos aceitem e se disponham a cooperar. Postula, ainda, que muitos objetivos organizacionais, a partir de um determinado ponto, voltam-se para garantir sua perpetuação.

Em síntese, enquanto os teóricos do sistema racional buscam fatores que distinguem as organizações de outras coletividades (daí a ênfase na formalização), os teóricos do sistema natural buscam elementos que aproximam as organizações de outras unidades sociais, sem, evidentemente, negar suas especificidades. É nessa busca de elementos compartilhados com outros grupos sociais que emergem conflitos de objetivos, a informalidade de muitos processos e relações, além de ações não cooperativas entre seus membros. As diferenças entre essas duas perspectivas assentam-se na existência de distintos pressupostos sobre a natureza humana – os interesses que guiam e os fatores que motivam o comportamento nas organizações. Essa segunda perspectiva assume uma visão mais ampla, mais social e mais complexa dos fatores que motivam o ator organizacional do que a primeira. Da mesma forma, as duas perspectivas se diferenciam quanto aos pressupostos sobre a natureza dos sistemas sociais. Enquanto a primeira é mais mecânica, a segunda é mais orgânica (Scott; Davis, 2007).

Por fim, a terceira perspectiva apontada por Scott e Davis (2007) é a dos sistemas abertos. As organizações não são sistemas fechados e dependem do fluxo de pessoal, de recursos e de informação do seu ambiente externo. Observe, na Figura 2.1, a definição encontrada em Daft (2006). Embora o conceito de ambiente seja também controverso, algo que é examinado mais detidamente no Capítulo 3, a inclusão dessa noção para definir-se uma organização representou um significativo avanço na construção das teorias organizacionais.

Na realidade, a noção de sistema aplicada à realidade das organizações, além de ter grande importância na história, é, ainda hoje, largamente aceita e difundida e está presente em diferentes formulações teóricas. A noção de sistema que aparece com o biólogo Ludwig von Bertalanffy, nos anos de 1950, foi uma reação ao movimento de compartimentação do conhecimento científico e buscou ser um conceito útil para os mais diversos campos da ciência. Nos estudos organizacionais, uma primeira abordagem sistemática nessa perspectiva foi desenvolvida pelos psicólogos Danel Katz e Robert L. Kahn (vide *box*).

Para além do trabalho inicial de Katz e Kahn, vários outros importantes teóricos organizacionais compartilham, com diferentes formulações, a noção de organização como sistemas. Uma influente e importante teoria organizacional é a **Teoria da Contingência**, que emerge ao longo dos anos de 1960, a partir de um conjunto de estudos realizados por pesquisadores como Alfred Chandler (estudo que revelou como a estrutura de grandes corporações se modifica em função de suas estratégias mercadológicas); T. Burns e G.M Stalker (estudo com um conjunto de empresas inglesas em suas interações com seus ambientes, que permitiu a clássica distinção entre organizações mecânicas e orgânicas, apresentadas no Capítulo 3); da pesquisa de F.E. Emery e E.L. Trist (voltada para descrever características dos ambientes organizacionais, o que permitiu desenvolver uma tipologia com quatro tipos de ambientes, considerando sua complexidade e volatilidade, descritos no Capítulo 3); da pesquisa de Joan Woodward, com um grande número de empresas inglesas, que revelou que o desenho organizacional é afetado pela tecnologia; e, por fim, dos trabalhos de P. Lawrence e Jay Lorsch, tomados como o marco da Teoria da Contingência. Para esses autores, a ideia central que embasa essa teoria é a de que inexiste um modelo universalmente adequado ou melhor de orga-

Organizações como sistemas abertos

As organizações sociais envolvem atividades padronizadas de uma quantidade de pessoas. Tais atividades são complementares ou interdependentes em relação a algum resultado ou produto comum; elas se ligam em espaço e tempo e são repetidas. Não seria possível falar de organização se uma atividade ocorresse uma única vez ou a intervalos imprevisíveis. A análise do fluxo entre *input* de energia, transformações de energia dentro do sistema e produto resultante permite examinar a estabilidade ou recorrência de atividades. As organizações são uma classe especial de sistemas abertos. Como um sistema social, o que existe é uma estruturação de eventos ou acontecimentos, e não de partes físicas, embora as estruturas sociais não se encontrem em um vácuo – os artefatos materiais não se encontram em qualquer interação natural entre si. Assim, a estrutura não existe fora do seu funcionamento. As estruturas sociais são sistemas essencialmente inventados – são construídos pelos homens e imperfeitos, e o cimento que mantém o conjunto unido é de natureza psicológica. Esses sistemas são firmados a partir de atitudes, percepções, crenças, motivações, hábitos e expectativas das pessoas. Representam padrões de relacionamentos em que a constância das unidades individuais que neles se envolvem é muito baixa, o que faz uma organização perdurar apesar da rotatividade do seu pessoal. Os principais componentes de um sistema social são os papéis, as normas e os valores. Os papéis descrevem formas específicas de comportamentos relacionados a certas atividades. As normas (expectativas que funcionam como exigências) prescrevem os comportamentos esperados dos papéis e encontram-se enraizadas nos valores (justificações e aspirações ideológicas mais gerais).

Na realidade, podemos pensar as organizações sociais como constituídas de vários subsistemas e embutidas em supersistemas. Uma organização – hospital, por exemplo – pode ser tomada como um subsistema dentro do sistema de unidades de saúde se é esse o nível de análise adotado pelo pesquisador; pode ser considerada um sistema se estamos interessados nela como uma unidade, ou por um dos seus subsistemas específicos (p. ex., o subsistema gerencial). Katz e Kahn (1987) falam de cinco subsistemas genéricos:

a) *técnico ou de produção,* que se responsabiliza pela realização do trabalho e envolve seus processos de trabalho;
b) *de apoio*, que realiza as transações com o ambiente para a obtenção dos insumos ou de suporte ao processo produtivo;
c) *de manutenção*, voltado para vincular as pessoas aos seus papéis;
d) *adaptativo*, voltado para as mudanças adaptativas do sistema como um todo; e
e) *gerencial*, envolvido na direção, na coordenação e no controle dos muitos subsistemas da estrutura.

Uma clássica representação de uma visão sistêmica das organizações é apresentada na Figura 2.2.

nização; sua estrutura deve se ajustar às pressões ambientais, quer do ambiente geral, quer dos ambientes específicos.

São elementos centrais da Teoria da Contingência:

- a organização é um sistema aberto, em constante troca com seus ambientes;
- as características organizacionais são, portanto, variáveis dependentes considerando as características ambientais como variáveis antecedentes; e
- as características de setores e áreas de uma mesma organização podem diferir em função de relações específicas com partes do ambiente e da natureza da tecnologia empregada nos seus processos de trabalho.

Uma segunda importante tentativa de organizar a diversidade de perspectivas sobre o que significa organização pode ser encontrada em um trabalho que, nos anos de 1990, ganhou destaque e muita popularidade: o livro *Imagens da organização*, de Gareth Morgan. Morgan (1996, 2006) utiliza a noção de metáfora para organizar a multiplicidade de olhares que caracteriza esse campo de estudo. Seu ponto de partida é o reconhecimento de que as organizações são fenômenos complexos e paradoxais e, portanto, podem ser compreendidas sob muitas perspectivas diferentes. Para tanto, as metáforas constituem um recurso importante. Elas são mais do que figuras ou artifícios para embelezar um discurso, já que implicam uma forma de pensar, maneiras de ver que exercem influência sobre as formas de

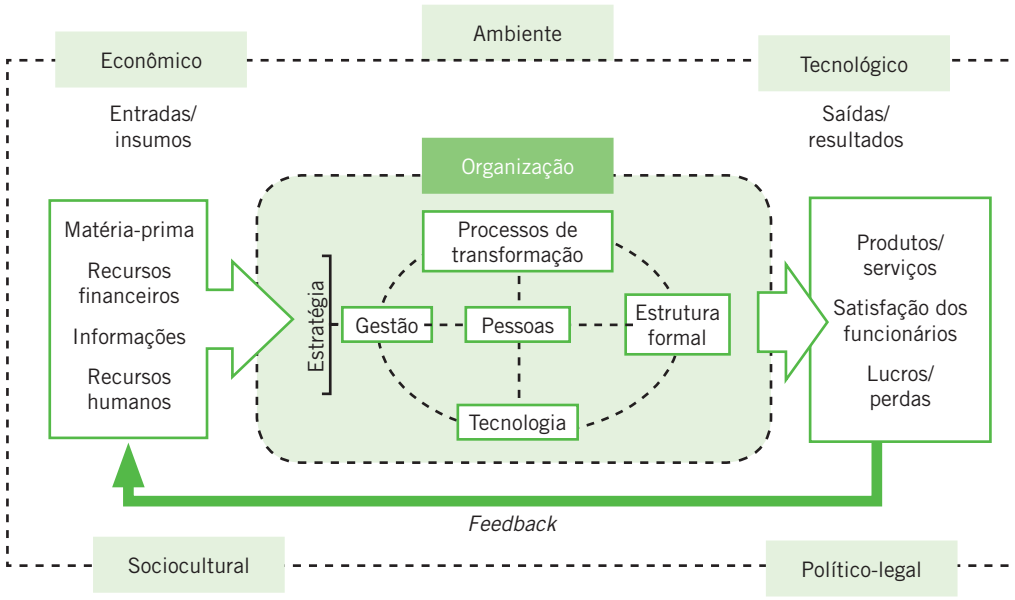


Figura 2.2 Uma representação esquemática da visão sistêmica de organização.

nos expressarmos e, por conseguinte, sobre nossas construções científicas.

Uma metáfora significa

> [...] transferência de uma palavra para um âmbito semântico que não é o do objeto que ele designa, e que se fundamenta em uma relação de semelhança subentendida entre o sentido próprio e o sentido figurado. (Morgan, 1996, p. 16).

Ou seja, explícita ou implicitamente, assumimos que A é (ou parece) B, e isso nos fornece uma perspectiva, sempre parcial, de compreensão do objeto. Assim, o uso de uma metáfora sempre produz uma descoberta unilateral, levando outras interpretações para um papel secundário.

Nesse trabalho, que se tornou um clássico para a área, G. Morgan apresenta, discute e avalia oito diferentes metáforas subjacentes às diferentes teorizações sobre organizações. Sua preocupação é fornecer múltiplas perspectivas para a análise dos fenômenos organizacionais por estar convencido de que só assim, valendo-se de diversas perspectivas, um fenômeno tão complexo e multifacetado pode ser apreendido e, especialmente, modificado. A ideia central por trás do uso das metáforas é a de que cada uma delas é capaz de destacar um aspecto ou dimensão distinto da organização, capturado por diferente teoria. Assim, ao descrever como cada metáfora é usada por diferentes teóricos organizacionais, o trabalho de Morgan termina oferecendo uma grande síntese da trajetória de construção das teorias administrativas e organizacionais.

Uma síntese do conceito de organização que embasa cada uma das metáforas pode ser vista na Figura 2.3, que evidencia a pluralidade e a riqueza das definições do fenômeno organização, sugerindo, como nos casos da visão das organizações como instrumento de dominação e como sistema político, algum grau de complementaridade; em outros casos, a exemplo de organização como fluxo e transformação, a definição realça o aspecto paradoxal do fenômeno organizacional que abarca mudança e estabilidade, simultaneamente. Já as metáforas máquina e organismo ilustram possibilidades de enxergar as organizações como entidades e como processo, respectivamente.

Na realidade, a diversidade de metáforas possíveis para se entender as organizações apoia-se no fato de que os estudiosos das atividades humanas e das instituições sociais enfren-

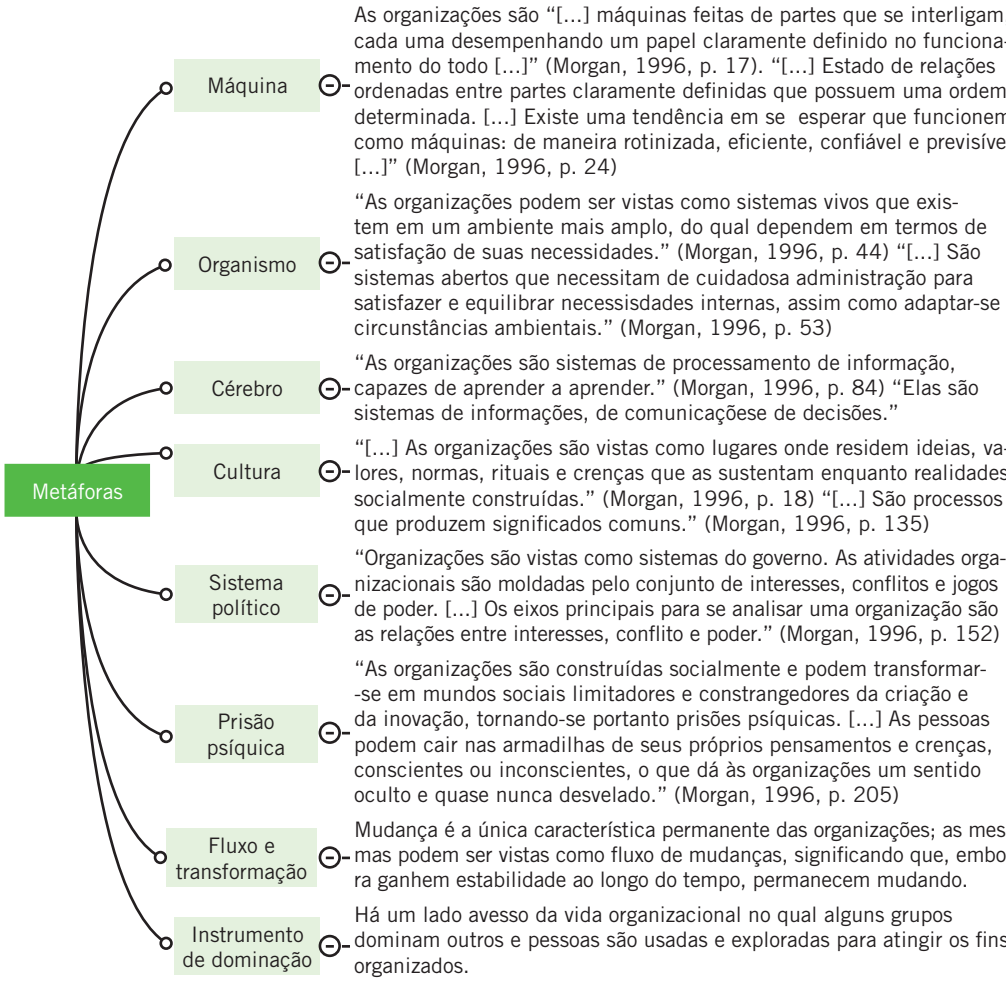


Figura 2.3 Definição de "organização" nas diferentes metáforas identificadas por Morgan.
Fonte: Com base em Morgan (1996).

tam grandes dilemas teóricos, associados às características gerais do comportamento humano e das sociedades e a aspectos do desenvolvimento social moderno. Aqui, interessa-nos ressaltar dois desses dilemas apontados por Giddens (2012).

O primeiro deles relaciona-se à forma como entendemos a relação entre ação humana e estrutura social. Weber e os interacionistas simbólicos, por exemplo, ressaltam a relativa independência e a criatividade da ação humana ante as estruturas sociais, isto é, a ação humana prevalece sobre as estruturas sociais. Já Durkheim e autores filiados ao funcionalismo sobrelevam as forças condicionantes das estruturas sobre o comportamento humano, isto é, postulam que a sociedade tem primazia sobre o indivíduo. Isso, no campo organizacional, aparece no debate entidade (estrutura) *versus* processo (ação).

Já o segundo dilema teórico relaciona-se a como são tratadas as temáticas do conflito e do consenso na sociedade. Há estudiosos e correntes, inclusive o funcionalismo, que enfatizam a ordem e a harmonia da sociedade humana, derivando disso uma compreensão da sociedade centrada em continuidade e consenso, mesmo que acatem a ideia de mudança social. Outros estudiosos posicionam-se de maneira frontalmente oposta. Realçam a globalidade do conflito social e as divisões, tensões e disputas sociais, ainda que apenas latentes, co-

mo, por exemplo, os marxistas. Isso, nos estudos organizacionais, comparece no debate cooperação (estabilidade) *versus* conflito (mudança). Esses dois grandes eixos de debates são apresentados a seguir.

◗ ORGANIZAÇÃO: ENTIDADE (ESTRUTURA) *VERSUS* PROCESSO (AÇÃO)

Burrell e Morgan (1979) postulam que as diferentes teorias organizacionais apoiam-se em pressupostos ontológicos que têm a ver com a essência do fenômeno organizacional, envolvendo respostas à seguinte questão: a realidade organizacional é externa ao indivíduo ou é produto da cognição individual, isto é, da consciência desse indivíduo? Apoiam-se, também, em pressupostos sobre a natureza humana e, mais especificamente, na relação entre homem e ambiente. Subjaz em algumas correntes dos estudos organizacionais uma visão de homem que se associa a respostas mecanicistas ou mesmo deterministas às situações do mundo externo, e, consequentemente, tem-se que o homem e suas experiências são condicionados pelo ambiente externo. Podemos denominar tais teorias de "deterministas". Em outro extremo, encontramos teorias que atribuem ao homem um papel mais criativo, mais autônomo, enxergando-o como o criador de seu próprio ambiente. Nesse caso, temos as teorias voluntaristas. Tal diversidade de pressupostos reflete-se na discussão conceitual que, aqui, estamos denominando da tensão entre visões de organização como entidades ou como processo. Esse dilema também aparece sob o aparente paradoxo entre estrutura e ação.

Como afirmam Mardsen e Townley (2001), existem, subjacentes à pluralidade teórica e conceitual, pressupostos ontológicos e epistemológicos que embasam entendimentos distintos e que conduzem a formas diversas de se estudar e intervir nos processos organizacionais. Para os autores, podem ser identificadas duas perspectivas sobre ciência e produção de conhecimento, nomeadas "ciência normal" e "ciência contranormal", sintetizadas na Figura 2.4.

Da perspectiva da **ciência organizacional normal**, três características das organizações são enfatizadas:

a) as organizações são vistas como coletividades orientadas de forma racional e coordenadas para o alcance de objetivos específicos, claramente definidos, os quais colocam os critérios precisos para a seleção das alternativas de ação que as compõem;
b) as organizações apresentam uma estrutura formal que se compõe de um conjunto explícito de rotinas e regras e hierarquicamente distribuído; e
c) as organizações são vistas como permeáveis a influências do meio ambiente.

De uma forma bastante explícita, as concepções dessa vertente assentam-se em uma base comum que considera a organização como uma

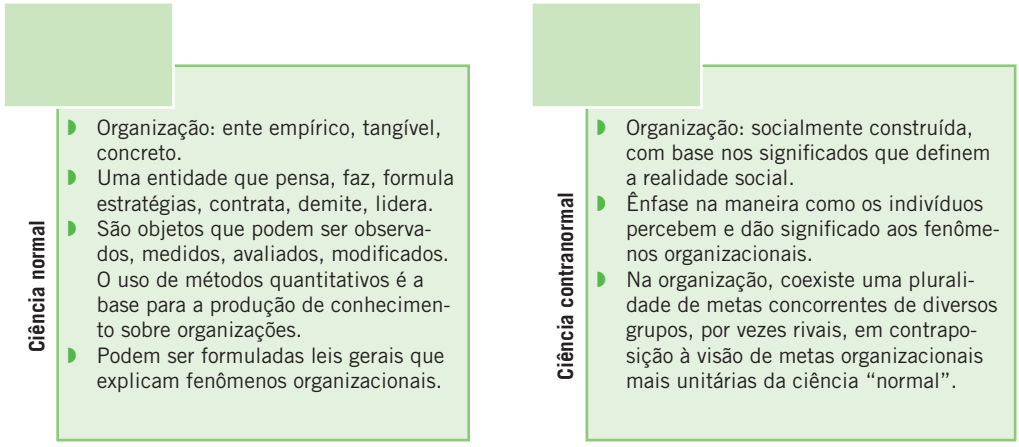


Figura 2.4 Concepções de ciência e suas implicações para a concepção de organização.

entidade, detentora de uma existência própria, independente das pessoas e das suas atividades. A organização se comporta, interage com outras organizações, se adapta aos seus ambientes e é capaz de aprender, entre tantas outras disposições. Essa entidade passa, também, a ser adjetivada: ela pode ser burocrática, moderna, complexa, dinâmica ou competitiva, por exemplo, a partir de elementos que a caracterizam.

Um bom exemplo dessa perspectiva encontra-se no ponto de vista apresentado por Hall (1984), que procura responder à indagação sobre o estatuto de "realidade" das organizações. Entre os vários argumentos que levanta, alguns são apresentados a seguir. Parte do comportamento das pessoas deve-se a fatores estritamente organizacionais, revelando o poder que a organização tem de moldar as ações individuais. As organizações agem, têm políticas, fazem declarações. Elas subsistem no tempo para além das pessoas que a integram. Ao ingressarem em uma organização, os indivíduos já encontram uma estrutura social, um sistema de normas, valores e expectativas, os quais continuam com sua saída. Em síntese, conclui o autor, as organizações fazem parte do mundo real, já que são estruturas factuais, tangíveis e relativamente estáveis.

No campo da **ciência organizacional contranormal**, as organizações são explicadas pelo conhecimento das intenções que estão na base das ações dos indivíduos e grupos que as compõem. Ademais, verifica-se uma mudança de foco da teoria: se antes a análise se concentrava no que se esperava que as pessoas fizessem, aqui ela tende a concentrar-se no que as pessoas, efetivamente, fazem. Dessa forma, os objetivos, a missão, a hierarquia, as descrições de cargos e os procedimentos operacionais deixam de ser percebidos como elementos concretos, tornando-se artefatos simbólicos. Estes são projetados sobre uma base de conhecimentos, que refletem, por sua vez, o modo como os indivíduos percebem e interpretam a realidade organizacional (Fonseca; Machado-da-Silva, 2002).

Um bom contraponto à posição assumida por Hall (1984) encontra-se no trabalho de Staw e Sutton (1993). Esses autores afirmam que muitas das ações ditas organizacionais podem ser individuais, sob a aparência de uma entidade impessoal; que os indivíduos autônomos posam como organização; e que, além disso, pessoas com poder exercem influência e controle ao modelarem decisões estratégicas, ao definirem estruturas mais estáveis e ao modelarem percepções de parceiros e características do próprio grupo de pessoas. Em síntese, mesmo aquelas características que parecem mais "objetivas" são produtos de decisões individuais.

Dessa tensão entre as noções de organização *versus* processo decorre outra: a prioridade que cada autor atribui aos **indivíduos** – sujeitos ou agentes – e à **organização** na qualidade de algo emergente de uma coletividade de pessoas, na determinação dos fenômenos organizacionais. Tal polaridade encontra-se sintetizada na Figura 2.5.

Inexiste uma resposta simples e conclusiva para esse complexo debate que continua sempre atual no campo. A polaridade cumpre, portanto, uma função didática – ela permite localizar diferentes teóricos e, assim, entender a fonte das diferenças entre seus sistemas de análise. Não se trata, portanto, de se tomar partido a favor ou contra uma das perspectivas. Pelo contrário, **a tensão entre entidade e processo revela, sobretudo, como estamos diante de um fenômeno complexo, multidimensional e que pode ser visto sob perspectivas muito distintas.**

Maggi (2006) também reduz a variabilidade de definições de organizações, dividindo-as, de uma perspectiva epistemológica, em três grandes grupos:

- a organização como sistema social, mecanicista ou organicista, predeterminado quanto aos sujeitos agentes (ver as metáforas mecanicista e organismo de Morgan na Fig. 2.3): as definições, nesse grupo, aproximam-se daquelas influenciadas pela perspectiva de produção de conhecimento, denominada "ciência normal", antes comentada;
- a organização ainda como sistema social, mas o qual é construído pelas interações de seus sujeitos: quanto a esse grupo de definições, veremos, a seguir, aquelas incluídas na vertente cognitivista;
- a organização como processo de ações e de decisões: nesse grupo de autores, encontram-se Chester Barnard, Simon, anteriormente apresentados, e Maggi, cujas principais ideias serão sinteticamente comentadas a seguir.

Para o autor, cada uma dessas abordagens de organizações tem seu valor sua coerência, contrapondo-se umas às outras. Se nos depara-

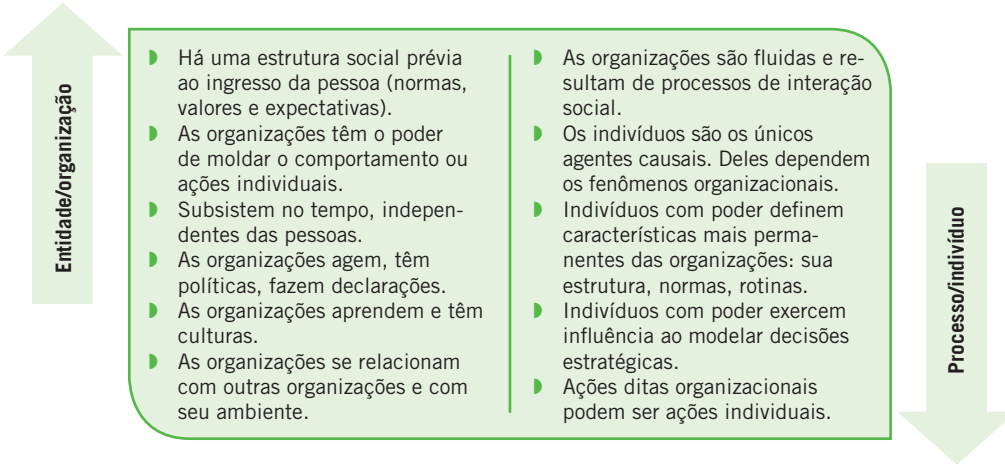


Figura 2.5 Características das visões de organização como *processo* e como *entidade*.

mos, em nosso trabalho cotidiano, com a necessidade de escolhas, resta-nos conhecê-las bem para que possamos fazê-las de forma satisfatória (Maggi, 2006).

No primeiro grupo, estão as concepções objetivistas, que tomam a organização como uma entidade predeterminada em relação aos sujeitos agentes. Quer concebidas como "máquinas", quer como "organismos", buscam-se relações de causa-efeito ou relações funcionais. No segundo grupo, estão as perspectivas que tomam a organização como uma construção cultural que se objetiva e se institucionaliza; aqui, cada fenômeno organizacional é único, singular e incomparável; a racionalidade do sistema é algo reconhecível *a posteriori*.

No entanto, o autor claramente advoga que as organizações devem ser vistas como formas do agir social e, como tal, entendidas como **processo de ações e de decisões**.

Se é processo, a dimensão temporal é fundamental em sua constituição: o processo é permanente e ocorre em todos os níveis, seja aquele que se circunscreve à ação do sujeito singular, seja aquele que se define no plano das relações de ações de vários sujeitos. Também implica não pensar as organizações como entidades concretas nem separar sujeitos e organização.

A tomada de decisão é um componente da ação humana, indicando que o agir social é intencional e racional, embora limitado, como o é a razão humana. Ou seja, é racional porque direciona-se para um objetivo definido. Assim, os indivíduos envolvidos em uma ação organizacional vão criando uma ordem ou definindo um conjunto de regras, promovendo a auto-organização do processo organizacional de ações e decisões.

> As regras do processo de ações e decisões são variáveis, formais e informais, explícitas e tácitas, conscientes e não conscientes, prévias e intrínsecas às ações. Essas regras são produzidas, reelaboradas, construídas no decorrer do desenvolvimento do processo. Este trabalho das regras é a *regulação* ou, ainda, a *estruturação* do processo, no sentido de ação estrutural, ou estruturante. (Maggi, 2006, p. 16).

Outra hipótese central da Teoria do Agir Organizacional apresentada por Maggi (2006) a noção de que o processo de regulação ou estruturação da ação consiste na coordenação do desenvolvimento das ações, ou seja, aquele mecanismo básico que assegura que pessoas distintas coordenem suas ações para atingir um objetivo definido. Compreender essas regras de regulação – sua constituição, seu desenvolvimento e sua variabilidade – do processo de ações e de decisões do agir organizacional, é um dos maiores desafios para pesquisadores, praticantes e estudantes.

São várias as fontes teóricas e epistemológicas que embasam a Teoria do Agir Organizacional proposta por Maggi (2006). Entre elas

estão os trabalhos de Max Weber, Chester Barnard, Herbert Simon, James Thompson, Alain Touraine, entre outros. Vale destacar, para os objetivos desta discussão, a contribuição da Teoria da Estruturação de Anthony Giddens, pelo lugar central que ocupa na Teoria do Agir Organizacional. Observemos que, em vez de aderir à palavra "estrutura" o autor fala, sempre, em estruturação. Entre a polaridade que coloca em um extremo a noção de uma estrutura objetiva que se impõe aos indivíduos sem dela ter consciência e, no outro, a posição subjetivista que enfatiza o indivíduo como construtor da sociedade, podendo até prescindir da noção de estrutura, a posição de Giddens, assumida na Teoria do Agir Organizacional, critica tal oposição e busca uma compreensão conjunta de como se articulam estrutura e ação. É exatamente a noção de **estruturação** que supera esse antagonismo, ao mostrar a complementaridade e relações recíprocas que existem entre a estrutura e a ação humana.

> Os sujeitos "observam" suas ações, as reações dos outros, as consequências produzidas, mesmo não estando sempre em condições de explicar os seus fins. Eles sabem também relatar suas ações, mesmo sem reconhecer todas as condições e consequências possíveis, segundo o princípio da racionalidade limitada. A estrutura, por sua vez, é constituída de "regras e de recursos implicados de maneira recorrente na reprodução dos sistemas sociais". Essas regras produzem constrangimentos à ação, mas também a tornam possível. E essas regras são o produto do agir, o qual só em parte é intencional. (Maggi, 2006, p. 38).

Tal concepção, nomeada por Giddens de "dualidade da estrutura" (condição e, ao mesmo tempo, produto ou consequência da ação), é central para a compreensão da organização como processos de ação e decisão que vão sendo estruturados ou se auto-organizando ao longo do tempo, isto é, vão sendo pautados por normas, regras que condicionam e limitam as ações dos indivíduos, mas que também se modificam por ação dos indivíduos.

Em uma perspectiva que se aproxima de Maggi (2006), Child (2012) destaca a importância de se diferenciar três conceitos que estão na base do entendimento dos fenômenos organizacionais: organizar – organização – organizações. Uma síntese do pensamento do autor é apresentada na Figura 2.6.

Observe que o ponto de partida são as ações (processos) de organizar o trabalho, que é coletivo; logo, dividido e dependente de alguma coordenação ou integração. Dessas ações organizativas que ganham permanência no tempo surge a noção de organização (também uma ação que pode ser definida como atos de administrar, gerenciar). Por fim, coletivos organizados, com modos próprios de "organização" dos processos coletivos de trabalho, são nomeados de "organizações" e, portanto, substantivados, transformados em coisas, em entidades. O exame dos três termos ajuda a compreender como transformamos processos em entidades, algo que na língua inglesa é diferenciado pelas palavras *organizing* e *organization*.

Retomando a tensão entre estrutura e ação ou entidade e processo, concordamos com Giddens (2012): apesar de distintas e opostas, podemos encontrar certas semelhanças nas duas posições-limites antes referidas. Para ele, a posição de Durkheim sobre a precedência das instituições sociais em relação à existência de qualquer indivíduo, as quais colocam limites à ação humana, é válida. Todavia, imaginar que a sociedade é externa ao indivíduo é uma suposição errada, tendo em vista que tal compreensão implica, no limite, que o mundo social continuaria existindo independentemente de haver seres humanos vivos ou não, o que é um contrassenso.

Nas palavras de Giddens (2012, p. 76), "[...] embora a sociedade seja externa a cada indivíduo visto isoladamente, por definição, ela não pode ser externa a todos os indivíduos quando vistos em conjunto". O mesmo autor reconhece que os fatos sociais restringem a ação social, mas não determinam o que fazemos, conforme propunha Durkheim, tendo em vista que, como seres humanos, "[...] fazemos escolhas, e não apenas respondemos passivamente ao nosso redor [...]" (Giddens, 2012, p. 75). Giddens (2012) propõe que podemos fechar a lacuna entre as perspectivas centradas nas estruturas e aquelas focadas na ação se aceitarmos a ideia de que criamos e recriamos a estrutura social ativamente por meio de nossas atividades cotidianas.

Passemos, agora, para o segundo grande eixo, ao longo do qual as definições de organização também variam.

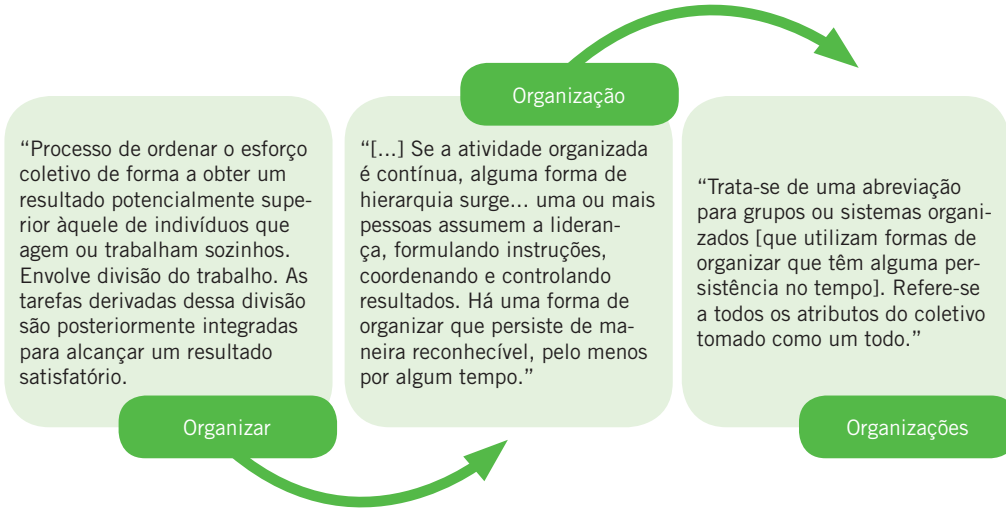


Figura 2.6 Articulação dos conceitos de organizar, organização e organizações.
Fonte: Com base em Child (2012, p.4).

◗ ORGANIZAÇÃO: COOPERAÇÃO (ORDEM, CONSENSO, ESTABILIDADE) *VERSUS* CONFLITO (COERÇÃO, MUDANÇA)

Na variedade de definições que foram apresentadas no início deste capítulo, e nas diversas tentativas de teóricos de sistematizar e encontrar pontos de confluência e divergências quanto ao que seja uma organização, pode-se perceber que as tensões teóricas não se localizam apenas no *continuum* entidade *versus* processo. Os autores divergem também ao ver as organizações mais como sistemas de cooperação e consenso (o que lhes confere maior estabilidade) ou como sistemas competitivos, de conflitos e tensões (o que lhes permite mudanças e transformações).

No campo da sociologia, afirmam Burrell e Morgan (1979), também existem um grande debate e tentativas de diferenciar abordagens sociológicas que focalizam a explicação da ordem e do equilíbrio social daquelas que se preocuparam mais com a questão da mudança, do conflito e da coerção nas estruturas sociais. Trata-se do debate denominado "ordem/conflito", que, atravessando as teorias sociológicas sobre a sociedade como um todo, também aparece ao se considerarem as organizações – como vimos, há quase um consenso quanto ao fato de que são coletividades sociais. Os autores, apoiados no trabalho de Dahrendorf, estabelecem pressupostos que diferenciam os dois polos desse debate e que afastam teorias integrativas de teorias de coerção. Tais pressupostos estão sintetizados na Figura 2.7.

Um clássico exemplo de uma perspectiva que enfatiza a cooperação e o consenso é o de Chester Barnard (1971), apresentado anteriormente. Ao desenvolver os argumentos que o conduzem à definição de uma organização formal, o autor afirma:

> São sempre as ações de pessoas, por palavras, olhares, gestos, movimentos, nunca objetos físicos, embora coisas possam ser usadas convenientemente como evidência da ação, como no caso da escrita [...]; coisas físicas são sempre uma parte do ambiente, uma parte do sistema cooperativo, mas nunca uma parte da organização. (Barnard, 1971, p. 96).
>
> O sistema, pois, a que damos o nome de organização, é um sistema composto das atividades dos seres humanos. O que faz dessas atividades um sistema é o fato de os esforços de diferentes pessoas serem coordenados [...] (Barnard, 1971, p. 97).

Para Barnard, portanto, as organizações correspondem a sistemas cooperativos, forma-

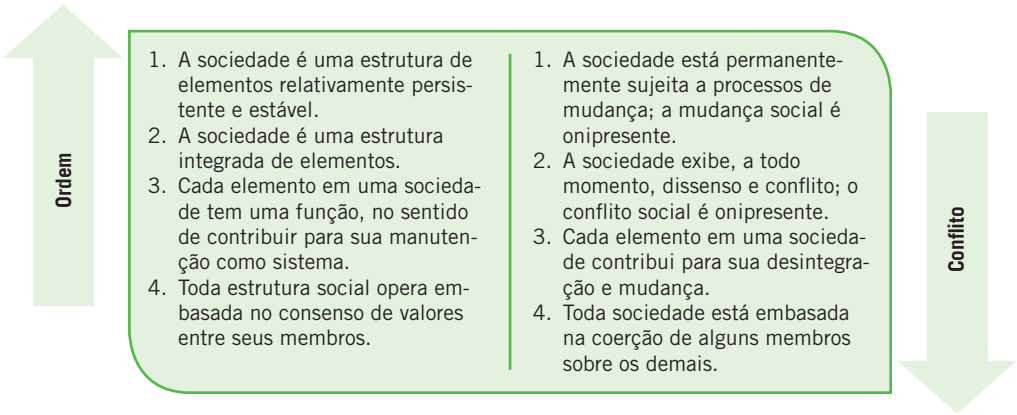


Figura 2.7 Pressupostos sobre a natureza da sociedade.
Fonte: Com base em Burrell e Morgan (1979).

dos por pessoas que se comunicam entre si e desenvolvem ações com o objetivo de alcançar um propósito comum, cuja longevidade depende de como são governadas. De acordo com essa definição, três principais características distinguem uma organização: a cooperação, a adesão de seus membros com base em um propósito comum e a aptidão desses mesmos membros para a comunicação.

Maggi (2006), ao apresentar sua Teoria do Agir Organizacional, considera que cooperação é ação dirigida ao mesmo objetivo; isto é, é "[...] ação de participar de uma obra em comum", tratando-se de "meio para superar os limites da ação individual [...]" (Maggi, 2006, p. 116). Não se reduz, assim, às situações de trocas mútuas, considerando-se que se pode atingir o mesmo resultado agindo-se em tempos diversos, em diferentes lugares, sem comunicação direta (Maggi, 2006, p. 116).

Dessa forma, cooperação não significa compartilhar meios, mas atingir resultados, os quais podem ter sido escolhidos pelos agentes sujeitos ou ser a eles prescritos. **A cooperação é, portanto, processo de ações efetivadas de forma conjunta ou separada, presencial ou não, sequencial ou não, pelos agentes sujeitos e voltadas à consecução do mesmo resultado, o qual, por sua vez, pode ter sido buscado de forma espontânea ou imposta.**

Todo processo de trabalho que envolve dois ou mais sujeitos é, sempre, cooperativo. Mas há cooperação de vários tipos. O modelo clássico de organização do trabalho, genericamente denominado "taylorista-fordista", caracterizou-se por tentar excluir formas interativas de cooperação, impor ações cooperativas separadas e seus modos de desenvolvimento e objetivos em todos os níveis. "As tarefas separadas eram dirigidas para o resultado global por meio de comunicações hierárquicas e procedimentais." (Maggi, 2006, p. 117).

Tarefas discricionárias que caracterizam os novos modelos de organização do trabalho e da produção, contudo, exigem trocas mútuas, comunicações diretas e ações comuns, que se dão em um contexto de regulação. A cooperação exige uma ordem, uma coordenação, a qual, em contextos cooperativos, consiste em produzir regras, para assegurar a relação entre as ações finalizadas e seu resultado comum. Essa ordem das ações cooperativas, ou melhor, essa coordenação, pode ser contextual à ação – autocoordenação – ou decidida anteriormente – autônoma ou heterônima –, significando uma pré-ordenação das ações cooperativas.

Assim, conclui o autor, a ação organizacional "[...] é a coordenação decidida anteriormente, é a pré-ordenação, autônoma e heterônima, das ações cooperativas." (Maggi, 2006, p. 125).

No polo oposto desse debate conceitual estão as noções de conflito, coerção e mudança. Ou seja, existem teóricos que consideram importante destacar tais processos ao caracterizar as organizações. Em grande parte, a ênfase no

conflito surge para desconstruir a ideia clássica e, por décadas, hegemônica de definir as organizações como entidades cooperativas.

Na realidade,

> [...] o conflito é um fenômeno inevitável na vida organizacional: emerge nas relações entre indivíduos de um mesmo grupo, entre grupos, entre os diferentes níveis organizacionais, entre organizações [...]

afirmam Dimas e Lourenço (2012, p. 203).

Para os autores, o interesse pelo conflito no âmbito das ciências organizacionais levou a inúmeras tentativas de definição, muitas delas apoiadas nas ideias de incompatibilidade, irreconciliação, obstrução de alcance de objetivos. Para eles, seria mais pertinente definir o conflito como "[...] uma divergência de perspectivas, percebida como geradora de tensão em pelo menos uma das partes envolvidas numa determinada interacção [...]" (Dimas; Lourenço, 2012, p. 205). Nesse sentido, para que haja conflito, é necessário haver: interação, divergência e percepção de tensão.

Ao longo do tempo, os estudos organizacionais alteraram fortemente sua forma de ver, analisar e lidar com o conflito. Inicialmente, ele foi visto como algo disfuncional, destacando-se sempre as consequências negativas para as organizações (Taylor, Fayol e o próprio Weber representam essa visão clássica sobre conflito). Para essa abordagem clássica, apenas em um contexto de harmonia, cooperação e ausência de divergências seria possível o alcance dos objetivos organizacionais, ressaltam Dimas e Lourenço (2012). Em um segundo momento, com a escola das relações humanas, o conflito passou a ser visto como algo natural e inevitável, inerente a qualquer empreendimento coletivo. Todavia, era necessário eliminá-lo ou evitá-lo, pelas consequências negativas que acarreta, o que levou a se enfatizar o papel do gestor, da liderança e, em especial, as estratégias participativas como recurso importante para tal objetivo. Por fim, na segunda metade do século XX, houve uma mudança significativa na forma de encarar o papel dos conflitos nas organizações. De algo a ser evitado, o conflito passou a ser visto como como algo positivo, pois contribui para a mudança e para a eficácia organizacional.

Esse polo oposto – conflito – é bem caracterizado nas metáforas "sistema político" e "instrumentos de dominação", definidas por Morgan (1996, 2006) e apresentadas anteriormente. É interessante destacar como o autor aponta que ao longo da história as organizações foram associadas a processos em que indivíduos e grupos buscam impor sua própria vontade sobre os outros. Os pensamentos de Herbert Marcuse (que vê nas organizações os mesmos mecanismos repressores da sociedade mais geral) ou de Michel Foucault (que vê as organizações como prisões que reduzem as pessoas aos cargos que ocupam) são representativos desse polo antagônico à cooperação. Os autores integram o conjunto de nomes representativos do que Burrell e Morgan (1979) denominam "teoria crítica da administração".

Tal visão, que enfatiza os mecanismos de controle e coerção como estratégia para reduzir os conflitos e gerar a ação coletiva, é bem clara no modelo conceitual desenvolvido por Srour (1998). O autor apresenta uma importante análise do que significa uma organização, na qual incorpora outras dimensões importantes que a constituem. Para ele, as organizações são um microcosmo social, e, como tal, seu estudo consiste em analisar processos sociais e relações coletivas, já que elas são coletividades em ação. Assim, como qualquer espaço social, uma organização se define a partir de três dimensões que se interpenetram – econômica, política e simbólica. Essas três dimensões diferenciam espaços internos, o que faz elas serem, ao mesmo tempo, unidades produtivas, entidades políticas e agências ideológicas. Suas ideias centrais estão reunidas no Quadro 2.2.

Essa natureza pluridimensional da organização é o que a torna, como qualquer espaço social,

> [...] um terreno de contradições em que agentes coletivos se defrontam, com base em interesses divergentes, em credos ou *ethos* dissonantes. A colaboração dos agentes com os objetivos organizacionais depende de processos de negociação, de cooptação ou de submissão, em função do medo que eles têm de perder vantagens ou posições. Mas também está condicionada por mecanismos de persuasão ou de mistificação [...] (Srour, 1998, p. 125).

Quadro 2.2 Aspectos que definem uma organização segundo Srour

Dimensões		
Econômica Produz bens ou serviços econômicos cujo meio de controle é material.	**Política** Produz bens ou serviços políticos cujo meio de controle é a coação física.	**Simbólica** Produz bens ou serviços simbólicos cujo meio de controle são padrões culturais.
Infraestrutura material Instalações e equipamentos atuando dentro de uma divisão do trabalho. ◗ Importa objetos materiais e sociais para realizar suas atividades.	**Sistema de poder** Centros específicos a partir dos quais o mando é exercido. ◗ Regula interesses sociais internos e externos ao produzir decisões que buscam disciplinar pessoas.	**Universo simbólico** Padrões culturais que são inculcados e praticados pelos agentes sociais. ◗ Expressa representações mentais e gera mensagens cognitivas para manter a coesão necessária.
Unidade produtiva Envolve *relações de produção* – uma *praça* em que se produzem e trocam bens e serviços.	**Entidade política** Envolve *relações de poder* – uma *arena* em que se defrontam diferentes forças sociais.	**Agência ideológica** Envolve *relações de saber* – um *palco* em que se elaboram e difundem discursos ou mensagens.

Fonte: Com base em Srour (1998).

◗ PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE ANÁLISE CONCEITUAL DAS ORGANIZAÇÕES

Embora se reconheça que a existência de múltiplos conceitos de organização reflete o fato de que o campo é marcado por diferenças teórico-metodológicas, abarcar todas as escolas de pensamento sobre organizações é tarefa que transcende os objetivos deste capítulo. Por isso, a delimitação do conceito de organização aqui empreendido abrangerá seu mapeamento principalmente dentro de três abordagens selecionadas: **cognitivista, culturalista e institucionalista**. A escolha dessas abordagens deve-se ao fato de sua crescente evolução e difusão entre acadêmicos e praticantes (Hodgkinson; Healey, 2008; Van de Ven; Ganco; Hinings, 2013).

A visão cognitivista

Estudos com base em perspectivas cognitivas nas organizações têm mostrado, nas últimas duas décadas, tendência ao crescimento em suas duas grandes tradições: gestão de recursos humanos e organizações. Especificamente na tradição voltada ao estudo das organizações, esse crescimento é muito visível, embora sua origem remeta aos trabalhos pioneiros de Herbert Simon (Hodgkinson; Healey, 2008). Apesar de começarmos nossa análise desse trabalho, pioneiro no conjunto das abordagens cognitivistas das organizações, é preciso ter em mente que a perspectiva cognitivista tem-se desenvolvido e alargado amplamente sua influência nos estudos organizacionais, como pode ser visto no Capítulo 5. O pensamento de Simon interessa, neste momento, por ser o primeiro a questionar diretamente a noção de organização como uma entidade racional.

Para Simon (1970-1979), organizações são sistemas de comportamento cooperativo orientados pelo planejamento, que tem por função não apenas alocar os participantes, mas, sobretudo, permitir que cada membro particular saiba com relativa certeza o que os outros irão fazer. A organização acaba por estabelecer as condições para a ação e para a consideração racional

das consequências da ação em um grupo social. Em suas palavras, o conceito de organização

> [...] refere-se ao complexo sistema de comunicações e inter-relações existente num grupamento humano. Este sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial de informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, proporcionando-lhe, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz. Ao sistema que acaba de ser descrito, os sociólogos chamam de sistema de papéis, embora muitas pessoas o chamem, na intimidade, de organização [...] (Simon, 1979, p.14).

Definindo as organizações primordialmente como processos de ação e de tomada de decisão, que envolvem a cooperação coordenada de seus participantes em busca da realização dos objetivos organizacionais, Simon põe em evidência a importância do planejamento das ações e dos padrões de comportamento para o trabalho em organizações, uma vez que "[...] cada indivíduo deve saber quais são as reações dos demais, a fim de determinar de maneira adequada as consequências de suas próprias ações [...]" (Simon, 1970, p. 73).

Superando o esquema de análise das ciências da administração e da microeconomia neoclássica, que se fundamentavam em uma concepção objetiva da racionalidade (absoluta), Simon postula que a ação racional, definida como aquela orientada a determinada finalidade, resulta do processo de escolha de uma entre muitas alternativas possíveis, esteja ou não presente o elemento consciente, deliberado. Envolve seleção de metas e comportamentos relacionados, os quais são integrados pelo sentido de finalidade, de intencionalidade. Obtêm-se a integração e a consistência dos comportamentos por meio da hierarquização de fins. Dessa forma, a intencionalidade e o limite são atributos fundamentais da racionalidade limitada (Maggi, 2006).

No comportamento real, entretanto, tal integração dificilmente se dá em um grau elevado de consciência. **De maneira geral, a decisão é desencadeada por estímulos, e o comportamento decorre, na maioria das vezes, do hábito, que proporciona certo automatismo de respostas a situações similares. O hábito desempenha uma função imprescindível ao comportamento planejado, representando um ajustamento, uma adaptação previamente condicionada**. Portanto, nas organizações, as decisões não se baseiam, exclusivamente, em conteúdos e informações técnicas, ou seja, não são neutras e puramente racionais.

O comportamento real jamais alcança racionalidade objetiva ou compreensiva, uma vez que, antecipadamente, só é possível ter informações imperfeitas, e, assim, o conhecimento das alternativas de ação e de suas consequências é sempre incompleto, fragmentário. A imaginação atribui valores às consequências da opção em lugar da experiência, e apenas uma fração de todas as possíveis alternativas é, de fato, considerada. Consequentemente, a decisão pode ser, na melhor das hipóteses, satisfatória (Maggi, 2006). Assim, como vimos, em virtude dos limites da racionalidade, a decisão tomada representa, apenas, "[...] a melhor solução encontrada naquelas circunstâncias [...]" (Simon, 1970, p. 6).

Exercer as capacidades de observar, de projetar o futuro a partir do passado e de utilizar fontes de referência reduz a necessidade de experimentação real e permite que uma experiência relativamente pequena sirva de base para uma ampla variedade de decisões, promovendo economia considerável de esforço mental e de observação. Ao fazer uso do método experimental – previsão teórica das consequências e transmissão de conhecimentos –, o homem demonstra toda sua capacidade de aprender. Simon (1970) descreve o processo de decisão como uma forma de aprendizagem, envolvendo uma fase de exploração e pesquisa seguida de uma fase de adaptação.

Herbert Simon apresentou contribuições já clássicas ao campo dos estudos organizacionais, sintetizadas na Figura 2.8.

Apesar desses avanços, convém salientar um fato obscurecido em sua definição de organização: entendê-la como sistema cooperativo não pode significar que as pessoas aderem a ela se esquecendo de seus próprios propósitos. A história da integração entre propósitos individuais/grupais e organizacionais é marcada por tensões, as quais vão modelando os cursos de ação e os processos organizacionais.

Ainda no campo da cognição organizacional, Karl Weick contribuiu para a evolução da compreensão do fenômeno de racionalidade limitada ao questionar, em especial, a proposição de que o ambiente era uma entidade objetiva que só podia ser compreendida de forma parcial devido a limites da capacidade de processamento das informações dos indivíduos, conforme formulado por Simon. Em oposição a essa proposição, Weick postulou que os tomadores de decisão criam, literalmente, seus limites, por meio de um processo ativo de criação, de acordo com o qual reorganizam, dividem, separam e desconstroem suas características ditas objetivas, reconstruindo-as de forma subjetiva e diferenciada (Hodgkinson; Healey, 2008).

As teses centrais de Karl Weick (1973), que constituem um importante marco no avanço de uma perspectiva sociocognitivista nos estudos organizacionais, são:

> Qualquer organização é a maneira pela qual passam os processos de sua formação:
>
> Tais processos, que consistem em comportamentos interligados, estão relacionados e constituem um sistema...

Assim,

> [...] a organização é fluida, em mudança contínua, continuamente com a necessidade de reformulação, e parece ser uma entidade apenas quando essa fluidez é "congelada" em certo momento do tempo. Isso significa que precisamos definir a organização através do processo de sua formação. *O processo de formação da organização consiste na solução da ambiguidade num ambiente criado através de comportamentos interligados e incluídos em processos condicionalmente relacionados* [...] (Weick, 1973, p. 90-91).

A seguir, entenderemos melhor a noção de organização como uma construção social, que vem sendo largamente utilizada no domínio das ciências sociocomportamentais.

- A construção de uma teoria administrativa fundada na racionalidade limitada do "homem administrativo", homem este que se opõe ao homem econômico – aquele descrito como portador de racionalidade compreensiva, cujas condutas asseguram a eficiência máxima no alcance dos objetivos organizacionais.
- A desmistificação da conduta do decisor, descrevendo-o como um ser normal, dotado de racionalidade processual ou limitada e que, por isso, pode, no máximo, perseguir objetivos de satisfação (*satisficing*).
- A definição de organização como processo de ação e de decisão e, portanto, como fenômeno processual, dedicando a esse fenômeno um olhar desenvolvimental.
- A noção de que a organização é influenciada pelos limites humanos no processamento de informações.
- A caracterização do processo decisório e seu *modus operandi*, que se realiza por meio de simplificações da realidade ajustáveis à mente humana, em contraposição à ideia de decisão por um processo racional, no qual todas as alternativas possíveis são levadas em consideração.
- A distinção entre decisões programadas – as de natureza rotineira, repetitiva e que preocupam menos os decisores, uma vez que envolvem informações relativamente disponíveis – e não programadas, que são imprevisíveis, variáveis e exigem imaginação para sua concretização.

Figura 2.8 Contribuições de Herbert Simon para o campo dos estudos organizacionais.

O ponto de partida de uma perspectiva construtivista ou construcionista social parte do pressuposto de que o indivíduo é um agente ativo e não reage mecanicamente aos eventos do seu contexto. Ou seja, a realidade não está pronta e acabada; ela é construída ou criada pelo sujeito a partir dos seus pressupostos, ideias, modelos mentais ou estruturas cognitivas que organizam seu conhecimento dessa realidade. Ou seja, as representações internas, a interpretação que o sujeito faz da situação e as estratégias cognitivas que utiliza para apreender e lidar com a realidade fazem esta ser singular e trazer a marca do sujeito que está lidando com ela.

A segunda noção básica é a de que todo esse processo é mediado pela linguagem e se dá no interior das relações sociais. Assim, uma perspectiva construcionista para a investigação de um fenômeno prioriza a explicação dos processos por meio dos quais as pessoas descrevem, explicam e dão sentido ao mundo em que vivem. Tais ideias, centrais a uma perspectiva socioconstrucionista, têm implicações importantes para a teorização organizacional, como bem apontado por Karl Weick: os acontecimentos decisivos que devem ser explicados são os processos, sua estruturação, sua modificação e sua dissolução. Os aspectos decisivos não são os componentes tangíveis de uma organização. Eles são apenas os meios pelos quais os processos se exprimem (Weick, 1973, p. 16). A preocupação com os "[...] processos de organizar [...]" implica assumir que o comportamento social é fundamental na própria ontogênese da organização e crítico na determinação dos seus resultados (Weick; Sandelands, 1992).

De uma perspectiva weickniana, os atores humanos criam as organizações e o fazem por meio de escolhas. Tal processo é consistente com preferências e decisões sociais mais gerais: os indivíduos fazem escolhas e respondem às pressões de seu entorno com base em ideias bem desenvolvidas sobre como o mundo no qual estão imersos opera; isto é, operam com base em suas "teorias" de mundo, suas teorias implícitas.

Na verdade, o ser humano, mesmo sem ter consciência disso, constrói conhecimentos ao longo de toda a sua vida. Grande parte desse conhecimento é tácito, implícito. As teorias implícitas são construções que dão suporte aos indivíduos em seu intercâmbio com a realidade. A construção de teorias implícitas ocorre por mecanismos também implícitos, uma vez que estes não estão sob o controle direto dos indivíduos. Os processos que subjazem à sua formação são de natureza associativa e, simultaneamente, construtiva; ocorrem em contextos sociais e são determinados pelos grupos culturais aos quais os sujeitos pertencem. As teorias implícitas não se transmitem, mas constroem-se pessoalmente no seio de grupos. Nesse processo de construção, o sujeito participa ativamente.

Teorias implícitas são teorias porque procuram explicar; são ingênuas porque tendem a ser simples e não complexas; são implícitas porque são mantidas, geralmente, não explicitadas e inconscientes. Teorias implícitas são suposições sobre fatores causais. Nesse sentido, elas são derivadas indutivamente: se x, então y deve ter sido a causa.

Os indivíduos usam as teorias implícitas mais para entender e reforçar suas concepções do que para mudar comportamentos; isto é, estão mais inclinados a desenvolver e confirmar seus esquemas cognitivos do que a testá-los. Raramente os revisam ou alteram, mesmo quando se deparam com evidências que indiquem o contrário. As teorias implícitas são importantes *inputs* para as ações.

A Figura 2.9 sintetiza os processos que permitem a construção e o desenvolvimento de teorias implícitas e como elas guiam as ações dos indivíduos nas organizações, condicionando, portanto, o funcionamento destas.

As pessoas, em geral, e os trabalhadores e gestores, em particular, têm teorias implícitas sobre como deve se estruturar e funcionar uma organização. Tais teorias surgem de suas experiências particulares. Ao trabalhar em organizações específicas, muitas vezes tiveram que dar significado a acontecimentos, práticas, resultados obtidos, e com isso, produziram sentidos que são incorporados a sua "teoria" do que seja uma boa organização. Surgem das aprendizagens (formais ou informais) no seu contato com organizações ou com conhecimentos já produzidos sobre elas. As teorias implícitas também guardam relação com padrões culturais em que as pessoas estão imersas (nas décadas iniciais do século XX, a preocupação com o meio ambiente ou mesmo com responsabilidade social não era elemento das teorias implícitas de gestores e de trabalhadores). Não se pode, também, desconhecer que processos intuitivos podem levar gestores

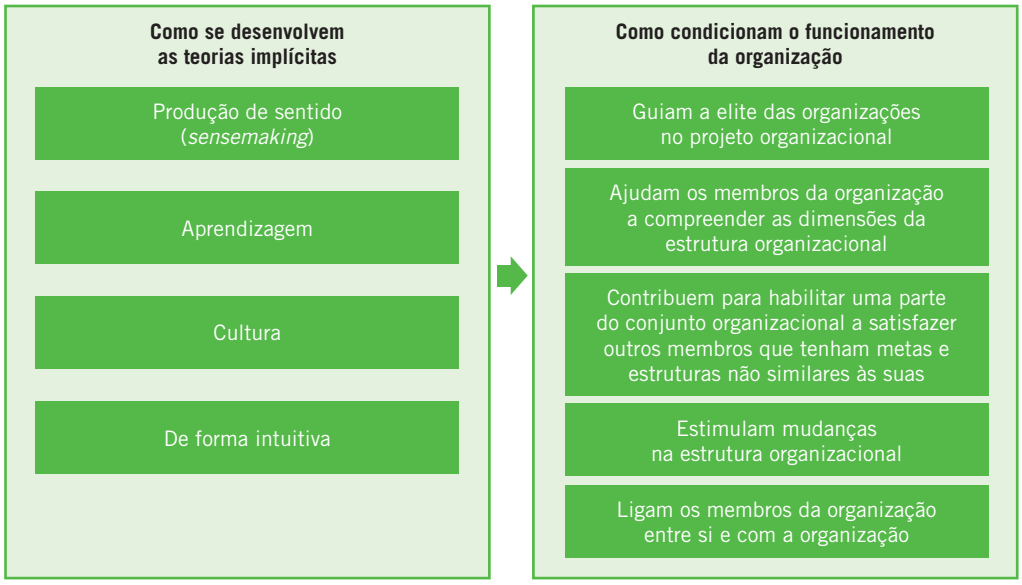


Figura 2.9 Teorias implícitas de organização: como se formam e afetam o funcionamento da organização.

ou trabalhadores a desenvolver elementos componentes de sua teoria implícita de organização.

A base fundamental das teorias implícitas é a de que seus detentores procuram usá-las para criar um ambiente sobre o qual terão algum grau de controle. Elas modelam decisões sobre estruturas, reestruturações, modelos de gestão, modos de organizar o trabalho, maneira de se relacionar com outras organizações e com o entorno social. Elas cumprem, também, o papel de aproximar pessoas que compartilham um mesmo entendimento ("teoria") sobre a organização, favorecendo a aproximação e a cooperação entre os membros.

Reconhecer o papel que as teorias implícitas jogam no processo organizacional pressupõe que suas características resultam de escolhas feitas pelos membros das organizações. Consequentemente, essa noção rejeita a ideia de que arranjos organizacionais são resultantes de processos evolucionários naturais ou de que são determinados por características ambientais.

Por fim, as teorias implícitas guiam os processos de mudanças organizacionais e podem contribuir para a coesão organizacional. A ausência de laços sociais pode, naturalmente, ser esperada em organizações nas quais os indivíduos detenham teorias implícitas muito diferentes. O efeito disso, por definição, seria o oposto do anteriormente citado. Aqui, torna-se importante resgatar que o conflito entre o individual e o coletivo não é exclusivamente do domínio da experiência de cada um; é igualmente realidade fundamental da vida social. Além disso, todas as culturas conhecidas têm instituições e normas formais que levam tanto à individualização quanto à socialização. Não existe sujeito sem sistema nem sistema sem sujeito. A coexistência entre sujeitos e suas interações com os sistemas são asseguradas pela existência de representações compartilhadas (Moscovici, 1995).

Encerramos esta seção ressaltando que, na abordagem cognitivista, os indivíduos e suas interações constituem os alicerces das organizações. Na visão de Maggi (2006), essa centralidade do indivíduo cria dificuldades para a análise organizacional, a qual adquire uma característica contínua de "vir a ser", o que implica que o estudo de organizações torne-se sempre um caso particular e, frequentemente, irrealizável.

A visão culturalista

A segunda visão escolhida para discutir o conceito de organização incorpora a influência da

antropologia como campo disciplinar também interessado em compreender os processos organizacionais em sua articulação com a dinâmica sociocultural do contexto mais geral em que eles se inserem. Aqui, o conceito de cultura assume papel central.

Falar de cultura também remete a uma área bastante complexa e a um fenômeno que é objeto de intensa controvérsia conceitual, o que será tratado de forma mais aprofundada no Capítulo 13. Assim, vamos resgatar, a seguir, um conceito de cultura hoje amplamente aceito como ponto de partida para compreendermos o valor heurístico do seu uso para a análise das organizações.

Cultura assume, para Clifford Geertz (1989), um sentido semiótico. Ao longo de seu clássico *A interpretação da cultura*, o autor afirma que cultura são "[...] teias de significados tecidas pelos homens e suas análises [...]" (Geertz, 1989, p. 15). Em seguida, afirma:

> [...] sistemas entrelaçados de signos interpretáveis, a cultura não é um poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível, isto é, descritos com densidade [...] (Geertz, 1989, p. 24).

Explorando também essa complexa noção de cultura, o autor afirma que esses significados são criados historicamente e que se traduzem em um sistema de concepções expressas em formas simbólicas, por meio das quais os homens se comunicam, perpetuam e desenvolvem seu conhecimento e suas atividades. Como um sistema, a cultura atua "[...] para estabelecer poderosas, penetrantes e duradouras disposições e motivações dos homens [...]" (Geertz, 1989, p. 105).

Em uma perspectiva culturalista, as organizações são minissociedades que têm seus próprios padrões distintos de cultura e subcultura. Esses padrões – de crenças ou significados compartilhados, fragmentados ou integrados –, apoiados em várias normas operacionais e rituais, podem exercer influências decisivas na habilidade total da organização de lidar com os desafios que enfrenta. Na verdade, nas organizações coexistem, frequentemente, sistemas de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais.

Pensar as organizações como culturas implica a preocupação em investigar as formas pelas quais elas desenvolvem quadros de referência ou paradigmas, a partir dos quais suas próprias experiências são interpretadas, o que põe em evidência a problemática das representações, colocando-se a possibilidade de desacordos em torno do significado da experiência, da história.

Como afirma Morgan (1996, 2006), o conceito de organização como sistema de culturas pode propiciar descobertas-chave sobre as regras com as quais as organizações trabalham, sobretudo porque a partir desse conceito depreende-se o papel proativo e, muitas vezes, inconsciente que os diversos atores sociais podem desempenhar, estruturando e configurando a realidade. A cultura é um processo contínuo, proativo da construção da realidade; é fenômeno ativo, vivo, pelo qual as pessoas criam e recriam o mundo dentro do qual vivem. De acordo com tal perspectiva, os líderes formais não têm o monopólio da criação de uma cultura organizacional. "[...] A cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrário, ela se desenvolve durante o curso da interação social." (Morgan, 1996, p. 131).

Quais as consequências dessa visão de cultura como sistema de representação para a compreensão das organizações? Para que possamos entender a resposta a essa questão, precisamos definir o que é representação social, tarefa que não é fácil, tendo em vista que este também é um conceito polissêmico. Minayo (1995) diz que representações sociais são imagens construídas sobre o real. Manifestam-se em palavras, sentimentos e condutas; institucionalizam-se. Podem e devem ser analisadas a partir da compreensão das estruturas e dos comportamentos sociais.

A representação pode ser entendida como uma visão funcional do mundo, algo que permite às pessoas ou aos grupos dar sentido à realidade, compreender seus comportamentos. Tem, portanto, a natureza de um saber prático. Como uma forma de conhecimento socialmente construída e partilhada, as representações não são simples reflexos da realidade e funcionam como sistemas interpretativos, orientando as interações entre o indivíduo e seus ambientes físico e social. Assim concebidas, as representações sociais cumprem algumas funções (Abric, 1998):

a) organizam o conhecimento e integram-no em um quadro compreensível, que funciona como referência comum para as trocas sociais, as comunicações entre as pessoas e a difusão do saber do senso comum;
b) constroem o sentido de identidade, situando os indivíduos e os grupos no campo social e permitindo os processos de comparação social;
c) orientam e guiam os comportamentos e práticas;
d) fornecem o quadro de referência para explicar e justificar as ações e práticas para si próprio e para os outros.

A partir da delimitação conceitual de representações sociais, podemos entender que as organizações são processos que produzem sistemas de significados comuns. As organizações são, em essência, realidades socialmente construídas, que estão mais nas mentes de seus membros do que em conjuntos concretos de regras e elementos. Lemas, linguagens evocativas, símbolos, histórias, mitos, cerimônias, rituais e padrões de comportamento grupal que decoram a superfície de uma vida organizacional simplesmente oferecem pistas da existência de um significado muito mais profundo e difundido. O desafio de entender as organizações como culturas é compreender como esse sistema é criado e mantido, seja nos seus aspectos mais banais, seja nos mais contundentes (Morgan, 1996, 2006).

Entender as organizações como sistemas culturais tem profundas consequências para a compreensão e as formas de investigar e intervir. Vejamos algumas delas, apontadas por Morgan (1996, 2006):

a) Dirige a atenção para o significado simbólico da maioria dos aspectos racionais da vida organizacional dessa forma, a atenção para o lado humano da organização que outras metáforas ignoram ou encobrem.
b) Mostra que a organização assenta-se sobre sistemas de significado comuns – isto é, em esquemas interpretativos que criam e recriam os sentidos –, oferecendo um novo foco e uma via de acesso para a criação da ação organizacional.
c) Reestrutura conceitos clássicos, como o de liderança, ao vê-la como administração de sentidos; desloca os holofotes para o papel que os líderes desempenham na construção da realidade social, proporcionando uma compreensão de velhos estilos de maneira nova.
d) Fornece uma nova visão das relações entre a organização e o ambiente. As empresas organizam seus ambientes como o fazem com suas operações internas, representando as realidades com as quais devem lidar, embora detenham, comparativamente, menos controle sobre ele. **"Os ambientes são desenvolvidos por grupos de indivíduos e organizações, cada um deles agindo com base nas suas interpretações a respeito do mundo que é, com efeito, mutuamente definido." (Morgan, 1996, p. 141).**
e) Contribui para compreender o processo de mudança social. Tradicionalmente, o processo de mudança tem sido visto como derivado de mudanças nas tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos empregados. Isso só é correto em parte, porque a mudança efetiva também depende das alterações nas imagens e valores que devem guiar as ações (Morgan, 1996).

Morgan (1996, 2006) aponta também duas grandes críticas à abordagem culturalista das organizações. O primeiro perigo reside no fato de que essa abordagem pode ser objeto de leituras simplificadoras dos processos culturais. Como resultado, os gerentes podem sentir-se estimulados a praticar a arte de administração como um processo de controle ideológico. Nas próprias palavras de Morgan (1996, p. 143-144).

> [...] como a estrutura organizacional, a cultura é frequentemente vista como um conjunto de variáveis distintas. [...] Tal visão é indevidamente mecanicista, dando origem à ideia de que a cultura pode ser manipulada de maneira instrumental. [...] Os gerentes podem influenciar a evolução da cultura estando a par das consequências simbólicas das suas ações e tentando promover valores desejados, mas nunca podem controlar a cultura no sentido defendido por muitos autores em administração.

O segundo risco associado à visão das organizações como cultura é a tendência a desconsiderar as questões de poder que estão implicadas na vida e no trabalho em organizações. Sem dúvida, o processo de representação contempla

uma importante dimensão de poder, mas esta nem sempre é enfatizada, pelo menos na dimensão apropriada, pela métafora das organizações como cultura. Ainda de acordo com Morgan (1996, 2006), quando a dimensão política, que está subjacente ao processo de representação social, recebe o tratamento adequado, a abordagem culturalista aproxima-se de outras abordagens no campo dos estudos organizacionais, ocorrendo uma diluição das fronteiras que as separam.

Essas críticas estimulam novas trilhas de investigação e análise do fenômeno organizacional e de teorias correlacionadas. Na próxima seção, exploramos a visão institucionalista das organizações, que procura responder algumas das críticas endereçadas tanto à visão cognitivista quanto à culturalista. Vejamos o que dizem os institucionalistas.

A visão institucionalista

A sociedade, para o institucionalismo, é uma rede, um tecido de instituições, organizações, estabelecimentos, agentes e práticas. As sociedades humanas estão constituídas, no mínimo, por quatro instituições: a língua, as relações de parentesco, a religião e a divisão técnica e social do trabalho. As instituições interpenetram-se e articulam-se para regular a produção e a reprodução da vida humana (Baremblitt, 1998).

Para Scott (2008), as instituições são estruturas multifacetadas, duráveis e resistentes a mudanças; elas são constituídas por elementos simbólicos (regulatórios, normativos e cultural-cognitivos), atividades sociais e recursos materiais e humanos e provêm estabilidade e significado à vida social. Os elementos regulatórios, normativos e cultural-cognitivos são pilares das estruturas das instituições, guia de comportamentos e fonte de resistência a mudanças.

Para os estudiosos que enfatizam os processos regulatórios explícitos, estes envolvem a capacidade de estabelecer regras, inspecionar o atendimento a essas normas e, quando necessário, aplicar sanções. Já os sistemas normativos definem objetivos e metas (p. ex., ganhar o jogo), mas também designam meios apropriados para atingi-los (p. ex., regras que definem como o jogo deve ser jogado). Os sistemas normativos são vistos, frequentemente, como restrições aos comportamentos sociais e, ao mesmo tempo, funcionam como fontes de estímulos das ações sociais. Os teóricos ligados a concepções normativas das instituições enfatizam a influência das crenças sociais e das normas, simultaneamente internalizadas e impostas por outros, na promoção da estabilidade dos sistemas sociais. Por fim, o terceiro pilar reporta-se à posição de um grupo de teóricos, sobretudo sociólogos e antropólogos, que enfatiza o papel central das construções socialmente mediadas de significados comuns para definir uma instituição.

Os três pilares, apresentados na Figura 2.10, na vida real, não operam de forma isolada. Ao contrário, no mundo empírico, observamos uma variedade de combinações dos três elementos. Por exemplo, em sistemas sociais estáveis, observamos práticas que persistem e são reforçadas porque vistas como dadas, normativamente endossadas e avalizadas por poderes constituídos. Quando os pilares estão alinhados, sua força é formidável. No entanto, em algumas situações, um ou outro pilar opera praticamente sozinho, dando suporte à ordem social, enquanto em muitas situações um dos pilares pode assumir a primazia.

A sobrevivência das organizações demanda mais do que recursos materiais e técnicos; depende também de aceitabilidade e credibilidade. Sociólogos usam o termo "legitimidade" para se referir aos últimos fatores. Legitimidade corresponde a uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade (*entity*) são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema de normas, valores, crenças e definições, socialmente construídos, isto é, dentro de *frameworks* institucionais.

Os três pilares evocam três bases de legitimidade relacionadas, mas distintas. A ênfase regulatória se dá na conformidade às regras. Segundo essa visão, organizações legítimas são aquelas estabelecidas e que operam de acordo com relevantes regras legais ou quase legais. Já uma concepção normativa defende uma base mais profunda, moral, para alcançar a legitimidade, enquanto um ponto de vista cultural-cognitivo aponta para a legitimidade que emerge da conformidade em torno da definição de uma certa situação, de um *frame* de referência, de um papel reconhecido ou, ainda, em modelos de estruturas. O modo cultural-cognitivo é o nível profundo, pois repousa em entendimentos pré-conscientes, tidos como certos.

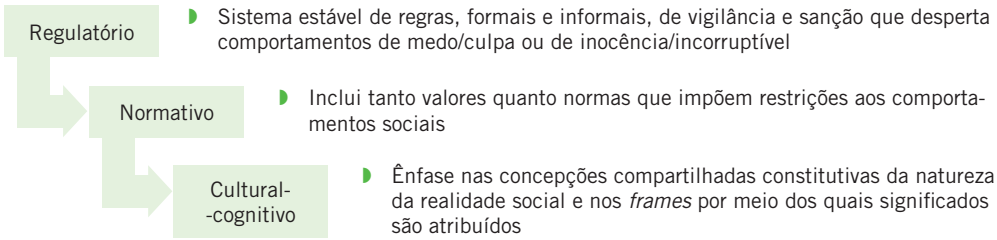


Figura 2.10 Pilares da estrutura das instituições.
Fonte: Com base em Scott (2008).

Conceito basilar nas abordagens institucionalistas, as instituições equivalem a árvores de decisões lógicas que regulam as atividades humanas, indicando o que é proibido, o que é permitido e o que é indiferente fazer. Segundo seu grau de objetivação e formalização, podem estar traduzidas em leis (princípios, fundamentos), normas ou pautas. Toda instituição compreende um movimento que a gera – o **instituinte** –, um resultado – o **instituído** – e um processo – a **institucionalização**. Exemplos de instituições são: a Justiça, o dinheiro, as Forças Armadas, etc. Um conglomerado importante de instituições é, por exemplo, o Estado.

Para realizarem concretamente sua função regulamentadora, as instituições materializam-se em organizações e estabelecimentos. Formas encarnadas das instituições, as organizações apresentam graus variados de complexidade. Vão desde um grau elevado de complexidade, como um ministério, até um grau intermediário – um hospital de médio porte – ou um grau menor, a exemplo de um pequeno estabelecimento escolar.

A relevância da abordagem institucionalista das organizações é respaldada por sua crescente difusão nos mais diversos campos de estudo. A economia, a administração, a psicologia social, a antropologia e as ciências políticas constituem-se em alguns desses campos. Essa difusão se faz acompanhar de muita discussão e do surgimento de novas visões e variantes. Vejamos duas dessas vertentes.

O campo neoinstitucionalista: a visão da sociologia francesa das organizações

Para os autores filiados à vertente institucionalista francesa, a organização é entendida como um conjunto de atividades em "andamento", razoavelmente articuladas e emergentes nos diversos momentos e situações de interação. Eles buscam, portanto, compreender os mecanismos de ação dos agentes envolvidos em situações organizacionais, privilegiando-os como elementos dinamizadores do processo de mudança e ressaltando sua relativa independência em relação às estruturas. Assim, são enfatizadas dimensões subjetivas que povoam o ambiente organizacional, como racionalidade, interpretação, poder, conflito, atores sociais, cooperação, competição, regras, convenções, tradução e acordos (Dias; Loiola, 2001).

Lapassade (1977) considera, por exemplo, uma instituição como um sistema de normas que estrutura um grupo social, regulando sua vida e seu funcionamento. Para o autor, o termo "organização" tem, pelo menos, duas significações:

1. designa um ato organizador que é exercido nas instituições;
2. refere-se a realidades sociais.

Crozier e Friedberg (1977) desenvolvem um modelo de análise estratégica que parte da definição de organização como uma construção resultante das interações articuladas entre atores sociais envolvidos em relações de poder. Dessa forma, uma típica organização é compreendida mais como uma coalizão governada por múltiplas racionalidades (limitadas e interdependentes) e autoridade negociada do que como um sistema unificado de coordenação. O ator estratégico caracterizado pelos autores é, então, o agente político que toma decisões de acordo com definições de alternativas, consequências, preferências, interesses e opções estratégicas, potencialmente conflituosas e fortemente afe-

Organizações e instituições

Leonardo Schvarstein (1995) apresenta, de forma didática, uma distinção entre estes dois conceitos relevantes – organizações e instituições – para a área da psicologia organizacional e, mais importante, esclarece a natureza das relações que os unem. Vejamos uma síntese de seus argumentos.
Embora sejam tomados muitas vezes como sinônimos na linguagem corrente, esses dois conceitos devem ser diferenciados, afirma o autor.

Instituições são corpos normativos de natureza jurídica e cultural integrados por ideias, valores, crenças e leis que determinam as formas de intercâmbio social. São exemplos de instituições universais que se particularizam em cada sociedade e em cada momento histórico: sexualidade, trabalho, salário, tempo livre, justiça e religião. Trata-se, portanto, de um nível da realidade social que define o que está estabelecido, o conjunto de normas e valores que são dominantes e que estabelecem os papéis que sustentam a ordem social. Aquilo que é instituído apresenta uma pretensão de universalidade, de perenidade, de verdade e tem, portanto, uma força conservadora.

Enquanto as instituições, assim definidas, são abstrações, as *organizações* são seu suporte material, o lugar em que elas se materializam e exercem seus efeitos sobre os indivíduos. Ou seja, as organizações (escolas, fábricas, hospitais, órgãos públicos, etc.) são mediadoras na relação entre as instituições e os sujeitos. Nesse sentido, as organizações são atravessadas por muitas instituições.

Um hospital (organização) não materializa apenas os aspectos prescritos pela *instituição saúde* (papéis instituídos de médico e paciente, modos instituídos de desempenho), mas também a *instituição trabalho* (um salário para seus trabalhadores, um horário), a *instituição tempo livre* (o que fazer nos horários de descanso), a *instituição sexualidade* (salas para homens, para mulheres, mistas) e a *instituição religião* (a presença de uma capela, administração de sacramentos). Essas diversas instituições determinam as interações sociais aí estabelecidas, o que é o significado de *atravessamento* – em uma determinada fábrica ou escola, nas relações entre os atores, estão presentes aspectos culturais, religiosos, econômicos e políticos que agem como sustentáculos dos regulamentos e tecnologias em uso.

Essa relação não é, contudo, unidirecional, e sim de determinação recíproca. Assim, são muito fluidas as barreiras entre instituições e organizações. As instituições condicionam e limitam a autonomia das organizações de definir suas próprias normas. As organizações, no entanto, cumprem um papel instituinte, ao modificar aquilo que é socialmente instituído. Ou seja, haverá sempre, em algum grau, uma tensão entre aquilo que é instituído (as referências institucionais verticais) e as singularidades e valores próprios da organização. Podemos, portanto, encontrar hospitais, escolas ou fábricas bastante distintos na forma como materializam as diversas instituições sociais que os atravessam.

Fonte: Schvarstein, 1995.

tadas pelo contexto institucional em que se encontram. O ator está confrontado com um sistema de ação que lhe é imposto, mas que lhe deixa margem de manobra. Por seu turno, os conflitos e os jogos de poder não são vistos como impedimentos à dinâmica organizacional: ao contrário, são tomados como elementos de socialização entre os atores estratégicos. Esses jogos de socialização entre atores resultam na construção de acordos e na mudança social.

A compreensão dos modos de regulação de conflitos ou de construção de acordos entre os atores estratégicos é ampliada pelo trabalho de Amblard e colaboradores (1996). Tomando como ponto de partida acordos existentes, os autores analisam as modalidades por meio das quais os atores encontram modos de cooperar no conflito, apesar de terem interesses, em princípio, divergentes. Segundo os autores, "convenções" ou regras de negociação entre os atores envolvidos são pressupostos para que ocorra a coordenação. Tais convenções podem estar consignadas em contratos escritos ou podem compor acordos informais. A identificação dos princípios de legitimidade ou do tipo de racionalidade que caracterizam os "mundos" aos quais pertencem os atores constitui uma fase absolutamente necessária à negociação de conflitos, à produção de regras e à construção de acordos nas organizações. Assim, o comportamento dos atores pode ser inferido dos princípios de legitimidade em torno dos quais os indivíduos sustentam seus argumentos e se fazem representar.

Não é possível obter a coordenação entre atores que permaneçam, cada qual, imersos ape-

nas na lógica de ação de seu mundo. Ao contrário, os fundamentos para a coordenação dos interesses devem ser tecidos a partir do encontro ou da zona de interseção observada entre as diferentes racionalidades em jogo. Mas se as racionalidades (interesses) são distintas, como colocá-las em diálogo? O princípio da tradução de racionalidade de Callon e Latour (1991 apud Dias; Loiola, 2001) propõe uma resposta a essa questão: é possível construir um elo de inteligibilidade entre os diferentes atores que permita a decodificação dos seus diferentes esquemas interpretativos (ou das suas diferentes lógicas de ação) em elementos comuns, possibilitando o surgimento dos mecanismos de produção de acordos, ou emergência de zonas de cooperação, no conflito.

A partir da abordagem "lógica de ação" pode-se inferir que, frequentemente, as situações organizacionais mobilizam objetivos e interesses de variados atores sociais, portadores de racionalidades múltiplas, potencialmente conflituosas. Assim, a maior parte das situações de conflito, verificadas na realidade organizacional, comporta uma dimensão de dependência mútua, caracterizando-se pela ocorrência do binômio conflito/cooperação, no qual cooperação significa situação de interdependência ou de reciprocidade entre os atores.

O campo neoinstitucionalista: a abordagem anglo-saxônica das organizações

Essa vertente se desenvolve a partir dos trabalhos de P. Selznick. Com base nos estudos de Hawthorne, o autor verifica como as interações informais possibilitam a troca e o compartilhamento de valores e crenças na organização e como esta vai adquirindo uma identidade que a diferencia das outras e que transcende a lógica instrumental. Nesse sentido, a institucionalização da organização se dá com base nos valores que a cercam (Prates, 2000).

A abordagem neoinstitucionalista anglo-saxônica das organizações também não é homogênea, tendo sido agrupada por Prates em duas versões. A primeira, de cunho mais estruturalista e de âmbito macroanalítico, é capitaneada por DiMaggio e Powell e Scott e Meyer, que trazem ao debate questões como o isomorfismo organizacional e seus mecanismos de homogeneização e os conceitos de ambiente técnico e institucional. Na segunda versão, de ordem cognitiva e de âmbito microestrutural, o ambiente é visto como construído pelos atores. Tem como principais expoentes March, Simon e Olsen, que buscam articular a burocracia com processos não racionais que interferem na ação (Prates, 2000).

Nas suas duas vertentes, a abordagem incorpora novos elementos e faz uma releitura das concepções adotadas sobre organização.

Os processos decisórios realizados nas organizações estão submetidos a pressões externas e a mecanismos de conformação social, que institucionalizam e incentivam a adequação da conduta em ações consideradas legítimas, trazendo certo grau de isomorfismo organizacional. Além disso, implicam diferentes formas de poder e, consequentemente, de influência na decisão. Isomorfismo organizacional corresponde ao processo de adaptação das organizações ao ambiente, resultante de pressões que as fazem reproduzir os padrões de outras organizações que vivenciam as mesmas condições ambientais.

DiMaggio e Powell (1983), em um trabalho clássico dentro da abordagem institucional, argumentam que as organizações participam de processos que aumentam sua similaridade sem necessariamente torná-las mais eficientes. Elas são levadas a incorporar as práticas e os procedimentos definidos por conceitos racionalizados de trabalho organizacional prevalecentes e institucionalizados na sociedade. Organizações que fazem isso aumentam sua legitimidade e suas perspectivas de sobrevivência, independentemente da eficácia imediata das práticas e dos procedimentos adquiridos.

Para essa vertente institucionalista, atos externos podem influenciar e moldar as decisões organizacionais, por meios formais ou informais, conscientes ou não. O isomorfismo organizacional distingue-se, portanto, do isomorfismo competitivo, que se concentra na esfera da competição de mercado, ou no que os institucionalistas denominam "ambiente técnico". Há, ainda, o isomorfismo institucional, que ocorre no ambiente institucional, espaço que fixa normas e exigências para que as organizações obtenham apoio e legitimidade. Esse isomorfis-

mo institucional é viabilizado por mecanismos **coercitivos**, **miméticos** e **normativos**.

Os diferentes tipos de mecanismos que geram pressões isomórficas estão caracterizados no Quadro 2.3.

As características da organização e do campo organizacional em que esta se insere afetam a pressão exercida pelos diferentes tipos de mecanismos. O Quadro 2.4, extraído de Pacheco (2002), apresenta a indicação do tipo de mecanismo isomórfico prevalente quando organizações que vivenciam situações específicas se encontram em campos organizacionais também específicos.

A partir dos mecanismos isomórficos, práticas, estruturas, tecnologias, estratégias, etc., institucionalizam-se entre as organizações. Quando as estruturas e as práticas estão definitivamente institucionalizadas, diminui o questionamento dos atores sobre sua validade. É nesse momento que se está sujeito a um maior risco de acomodação e a manter rotinas cujos contextos iniciais de formulação já foram alterados. Antes de atingir a fase plena de institucionalização, alguns outros fatores afetam a difusão das novas práticas e estruturas: a criação, por grupos com interesses divergentes, de obstáculos; a falta de resultados demonstráveis; o surgimento de novas alternativas relativamente mais baratas para solução dos problemas; a defesa de grupos com interesse na adoção plena, etc.

Apesar da força modeladora das pressões externas e dos mecanismos de conformação social, os neoinstitucionalistas chamam atenção para a importância da modelação das condutas organizacionais da cognição e de esquemas interpretativos particulares, que atuariam como elementos propulsores da diversificação, cons-

Quadro 2.3 Características dos mecanismos que geram o isomorfismo

Mecanismos	Características e formas como operam
Coercitivos	◗ São derivados de influência política ou da busca por legitimidade. ◗ São instrumentalizados por pressões formais ou informais impostas a uma organização por outra (ou outras) que detenha(m) algum tipo de poder sobre a primeira, ou de quem esta dependa. ◗ Essa pressão pode se dar por meio da força ou da persuasão.
Miméticos	◗ São impulsionados pela incerteza – em ambiente incerto, as organizações podem imitar organizações bem-sucedidas em suas áreas. ◗ Simplificam o processo decisório, baseando sua análise na presunção de racionalidade e eficiência de decisões alheias. A tomada de decisão é mais fácil, menos dispendiosa em recursos e tempo. ◗ Podem ocorrer de forma não intencional, por meio da rotatividade de pessoal, ou explicitamente, mediante associações de classe e empresas de consultoria especializadas – os agentes de difusão. ◗ A força de trabalho e os consumidores também pressionam para adoção de processos e estruturas semelhantes, como forma de alcançar vantagens.
Normativos	◗ Advêm principalmente da profissionalização, dando-se tanto pela educação formal, que estabelece os valores e as normas de um conjunto de especialistas, como pela rede formada por esses especialistas. ◗ A profissionalização é um forte instrumento de difusão de novas práticas e estruturas. ◗ A rotatividade de cientistas, engenheiros e administradores entre organizações e sistemas produtivos possibilita a difusão da inovação (Castells, 1999). ◗ Muitas vezes, o próprio governo, ao regulamentar as profissões e exigir a participação de categorias no ambiente de trabalho, favorece a atuação desse mecanismo.

Quadro 2.4 Relação entre organização e seu campo de inserção e os mecanismos de isomorfismo

Nível organizacional	Nível do campo organizacional	Isomorfismo
1. Quanto mais dependentes são as organizações, mais parecidas elas se tornam.	1. Quanto mais o campo depende de um recurso único, maior o grau de isomorfismo.	Coercitivo
2. Quanto maior a centralização no suprimento de recursos, maior a dependência das outras organizações.	2. Quanto maior a interação do campo com o Estado, maior o grau de isomorfismo.	Coercitivo
3. Quanto maior a incerteza, mais as organizações tentarão copiar modelos bem-sucedidos.	3. Quanto menor o número de organizações modelo, mais rápido é o processo de isomorfismo.	Mimético
4. Quanto maior a ambiguidade de meta, maior a probabilidade de as organizações imitarem as bem-sucedidas.	4. Quanto maior a incerteza tecnológica, maior o padrão de isomorfismo.	Mimético
5. Quanto maior a participação dos membros das organizações em associações profissionais, maior a similaridade entre as organizações.	5. Quanto maior o profissionalismo no campo, maior o grau de isomorfismo.	Normativo

Fonte: Com base em DiMaggio e Powel (1991).

tituindo-se em contratendência em meio à tendência geral à homogeneização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS: EM BUSCA DE UMA SÍNTESE

As organizações podem ser definidas como grupos de indivíduos que interagem regularmente e partilham uma identidade coletiva; podem ser vistas como estrutura de autoridade e fluxo de informação. Podem ser tratadas, ainda, como instrumento para atingir propósitos sociais ou também como sistemas de comunicação e controle. As organizações podem ser descritas como minissociedades ou como arena de conflitos, interesses e negociações (Argyris; Schon, 1978). Enfim, as organizações podem ser tratadas como produto ou como processo. Como unidades cooperativas ou conflitivas.

Utilizando os dois grandes eixos que diferenciam as perspectivas sobre as organizações como unidades sociais (entidade *versus* processo; sistema cooperativo *versus* conflitivo), podemos sinteticamente mapear a diversidade de perspectivas conceituais sobre a organização, como representado na Figura 2.11.

Ao longo dos dois *continua*, os teóricos se diferenciam bastante na forma como conceituam e lidam com os fenômenos organizacionais, atribuindo pesos distintos a características definidoras da vida organizacional.

Neste capítulo, detivemo-nos em apresentar três perspectivas teóricas – as visões cognitivista, culturalista e institucionalista. Apesar da diversidade com que tratam o fenômeno organizacional, apresentam uma base comum. Valendo-se de conceitos distintos, elas se afastam do paradigma inicialmente dominante de pesquisa e teorização organizacional em uma dimensão importante: não assumem a organização como uma entidade, algo substantivo, concreto e que existe independente das pessoas que a constituem. Pelo contrário, enxergam as organizações como detentoras de um *status* ontológico precário e priorizam a importância do *modo de organização*. Ou seja, as três perspectivas se aproximam do polo "processo" representado na Figu-

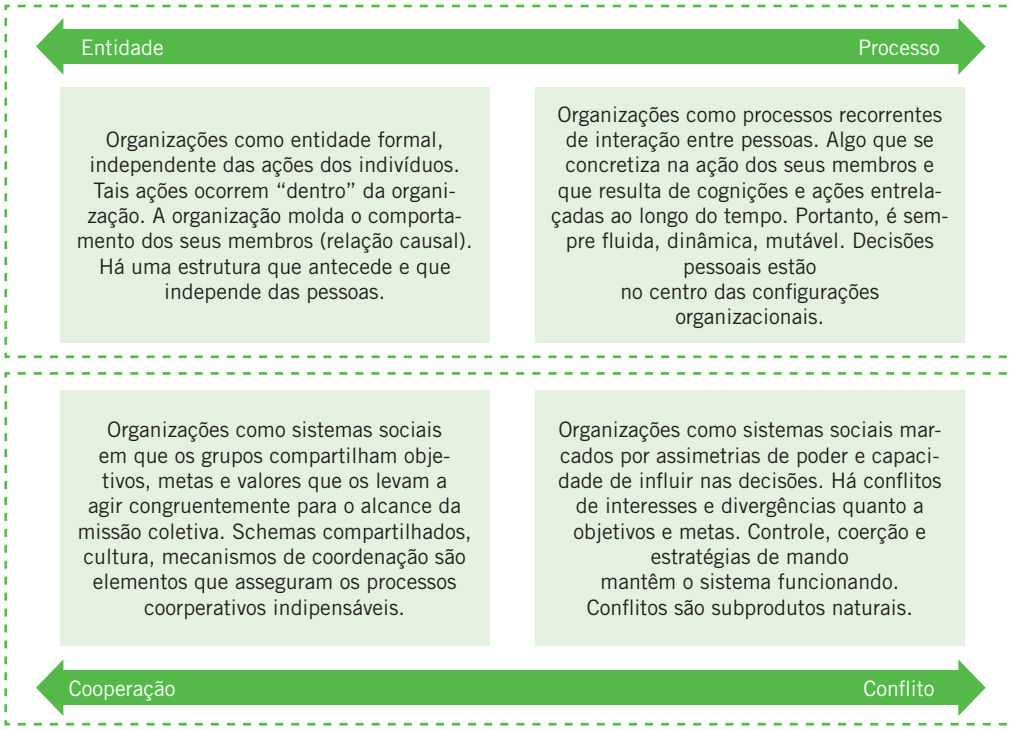


Figura 2.11 Eixos principais que diferenciam as formas de conceituar e analisar as organizações.

ra 2.10, embora a perspectiva institucionalista, de forma mais clara, enfatize como as normas e as regras institucionalizadas funcionam como estruturantes das ações individuais. Uma forma de expressar esse movimento em direção ao polo "processo" é a aceitação cada vez mais ampla de que "estrutura" deve ser tratada como "processos de estruturação", como assinalado por Giddens (2006).

De acordo com Rousseau (1997), os pesquisadores, agora, estão recuperando a visão mais antiga de organização como "processo" e deixando de vê-la como uma "entidade". Isso se traduz em uma particular atenção para o nível grupal, as redes sociais, a cognição gerencial, a construção de sentido, aproximando-se da abordagem mais europeizada, que vê a organização como uma construção social.

Nas três visões expostas, podemos perceber a tendência, apontada por Reed (1999, p. 77), de colocar os atores no centro da análise organizacional de forma congruente com a emergência de um paradigma interpretativista. Para o autor,

> [...] a seus diferentes modos, essas abordagens [...] tentam reformular o conceito de organização como sendo uma "ordem" socialmente construída e sustentada, necessariamente fundamentada em reservas localizadas de conhecimento, em rotinas práticas e mecanismos técnicos mobilizados por atores sociais em suas interações e discursos do dia a dia. (Reed, 1999, p. 77).

Como afirmam Burrell e Morgan (1979, p. 260), "[...] de um ponto de vista de um paradigma interpretativo, as organizações simplesmente não existem [...]", já que todos os

aspectos concretos ou tangíveis da vida organizacional (até mesmo um recurso tecnológico) estão na dependência de construções subjetivas de seres humanos individuais. Assim, essa perspectiva não permite a existência de organização em qualquer sentido "duro", tangível ou concreto.

Da mesma forma, quando tomamos o eixo cooperação-conflito, percebemos uma importante mudança ao longo do tempo, que pode ser resumida no fato de se abandonar uma concepção, em certa medida ingênua, sobre a cooperação. A simples observação, mas, sobretudo, as pesquisas acumuladas, mostram claramente que as organizações não se caracterizam por ter objetivos simples e totalmente compartilhados por todos os seus membros; da mesma forma, são muitas as evidências de que os indivíduos, grupos, subgrupos, setores, departamentos, mesmo unificados sob uma missão organizacional geral, competem por recompensas, por poder e, quando não, têm perspectivas distintas e conflitantes sobre como conduzir a própria organização. As disputas, os conflitos e os mecanismos de controle são comuns no cotidiano das organizações, independentemente de porte ou segmento de atuação, e podem ser mais aguçados em momentos de crises, de mudança, configurando espaços políticos altamente conflitados que podem ameaçar a própria existência da organização. Isso, no entanto, não significa que, considerada na sua totalidade, como bem descreveu Maggi (2006), não se possa pensar que a organização, como uma coletividade, envolve e requer a coordenação de esforços e, portanto, cooperação entre seus membros. Estudos têm revelado, ao longo do tempo, que o comprometimento dos sujeitos com a organização, entendido como um vínculo afetivo apoiado em uma identificação com seus valores e metas, é um elemento importante para gerar vários produtos esperados para o bom desempenho organizacional (Bastos et al., 2013). Há também evidências de relações positivas entre comprometimento organizacional e maior coesão grupal, fator que amplia os mecanismos de cooperação entre indivíduos e pode diminuir, embora não eliminar, os episódios de conflitos e tensões.

Podemos afirmar que tanto a visão cognitivista como a culturalista fornecem conceitos que permitem entender melhor os processos que conduzem à cooperação entre os membros de uma organização; tais conceitos, contudo, não impedem de analisar as tensões e os conflitos que marcam qualquer grupo social, em geral, e qualquer organização, em particular. Da mesma forma, a perspectiva institucionalista, em especial na vertente francesa, combina mais claramente mecanismos e conceitos que permitem entender tanto a cooperação quanto o conflito intra e interorganizacionais. Constatações como esta é que justificam o interesse despertado pelo trabalho de G. Morgan sobre as metáforas organizacionais – as diferentes perspectivas, apoiadas em pressupostos distintos sobre ciência, sobre sociedade, são capazes de lançar luzes sobre dimensões das organizações que podem ser complementares.

Desenvolvendo, adicionalmente, um esforço de síntese sobre os diferentes conceitos de organização focalizados até aqui, a Figura 2.12 expõe as principais dimensões desse fenômeno.

Todas essas características fazem das organizações ferramentas humanas, construídas e reconstruídas para lidar com os desafios do seu contexto; um empreendimento coletivo imerso em complexas redes de significados e interesses que podem ser mais ou menos convergentes; um fenômeno cuja complexidade emerge nos múltiplos níveis que o constituem – no plano dos indivíduos, com suas expectativas, habilidades e interesses; no plano dos grupos, em suas dinâmicas que facilitam ou dificultam suas atividades; no plano organizacional propriamente dito, no conjunto de processos políticos e técnicos que o configuram e que serão objeto de tratamento nos vários capítulos deste livro.

Trata-se, portanto, de um campo fértil para o exame de importantes processos psicológicos e psicossociais essenciais à própria constituição do fenômeno organizacional e com profundos impactos sobre as pessoas e a sociedade. São processos que conferem à Psicologia um espaço importante no conjunto de disciplinas voltadas para a produção de conhecimento sobre as organizações. Esses processos, em toda a sua complexidade e fluidez, também demandam a ação do psicólogo, que, junto a muitos outros profissionais, cada vez mais se volta para que as organizações deixem de ser fonte de opressão e sejam espaços efetivos de desenvolvimento das pessoas e da sociedade em que vivemos.

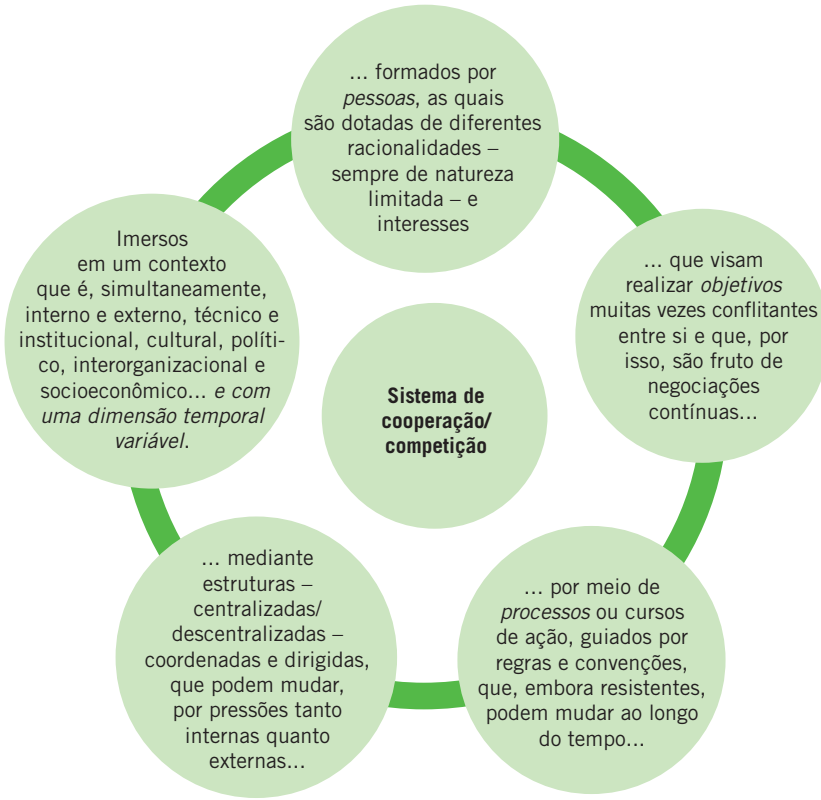


Figura 2.12 Principais dimensões do conceito de organização.



A cerâmica da Sra. Raku

A senhora Raku fabricava cerâmicas no porão de sua casa. Essa prática envolvia certas tarefas distintas, tais como amontoar a argila; dar-lhe forma de vaso; moderá-lo com uma ferramenta enquanto úmido; preparar e depois aplicar o esmalte; e, por fim, cozer os vasos no forno. A coordenação de todas essas tarefas não apresentava problemas, pois ela própria as executava.

O problema era a ambição da Sra. Raku e a aceitação de seus vasos, cujos pedidos excediam sua capacidade de produção. Por essa razão, contratou a senhorita Bisque, interessada em aprender como fazer vasos. Isso exigia que a Sra. Raku fizesse a divisão do seu trabalho. Enquanto isso, as lojas de artesanato continuavam pedindo as cerâmicas, motivo pelo qual a Sra. Raku decidiu que a senhorita Bisque deveria amontoar a argila e preparar o esmalte, enquanto ela faria o restante. Foi, então, necessária a coordenação das tarefas – na verdade, um pequeno problema na microempresa de duas pessoas, em que elas simplesmente se comunicavam de maneira informal.

A combinação funcionou bem, tanto que logo a Sra. Raku ficou novamente afogada em pedidos. Novos empregados foram necessários, ocasião em que, prevendo o dia no qual eles mesmos deveriam

(continua)



(continuação)

modelar os vasos, ela decidiu admiti-los diretamente da escola de cerâmica do local. Isso porque considerou o tempo que foi preciso para treinar a senhorita Bisque, enquanto os três novos empregados já de início saberiam exatamente o que fazer e misturar corretamente. Mesmo com cinco pessoas, a coordenação não apresentava problemas.

Entretanto, quando mais dois empregados foram contratados, os problemas de coordenação surgiram. Um dia, a senhorita Bisque tropeçou em um balde de esmalte, quebrando cinco vasos, e, em outro, a Sra. Raku, abrindo o forno, descobriu que os suportes para plantas tinham sido esmaltados na cor fúcsia por engano. Nesse ponto, ela compreendeu que sete pessoas em uma pequena fábrica de cerâmicas não coordenam suas tarefas por meio do mecanismo simples da comunicação informal. O que tornou as coisas ainda piores foi o fato de a Sra. Raku, chamando a si própria de presidente de Cerâmicas Ltda., ser forçada a gastar mais e mais tempo com os clientes. Na verdade, nesses dias, ela estava mais de acordo para ser vista com um vestido chique do que usando *jeans*. Por isso, nomeou a senhorita Bisque gerente de oficina, com o tempo ocupado integralmente para supervisionar e coordenar o trabalho dos cinco operários da cerâmica.

A empresa continuou crescendo, e mais mudanças aconteceram quando foi contratado um analista de tempos e movimentos. Ele recomendou mudanças, segundo as quais cada pessoa executaria uma só tarefa dentro de uma das linhas de produtos (de vasos, cinzeiros, suportes para plantas e animais de cerâmica). Dessa maneira, a primeira fazia um bloco; a segunda, dava-lhe forma; a terceira, modelava; e assim por diante. Com isso, a produção compunha quatro linhas de montagem, nas quais cada indivíduo obedecia a um conjunto de instruções padronizadas previamente, preparadas para assegurar a coordenação de todos os trabalhos. É claro que a Cerâmicas Ltda. não mais vendeu para compradores de artesanatos, e a Sra. Raku passou a aceitar pedidos somente por atacado, muitos dos quais vinham de cadeias de lojas de departamento.

A ambição da Sra. Raku não tinha limites, e, por isso, quando apareceu a oportunidade de diversificar, ela não deixou escapar. No começo, foram telhas de barro; depois, acessórios para banheiros; e, por fim, tijolos prensados. Depois, a empresa foi separada em três divisões: produtos de consumo, produtos de construção e produtos industriais. Do seu escritório, no 55º andar da Torre da Cerâmica, ela coordenava as atividades das divisões pelo acompanhamento de seus desempenhos em cada trimestre do ano e atuava pessoalmente quando os números dos lucros e das taxas de crescimento caíam abaixo do que tinha sido previsto. Foi quando um dia, sentada à sua mesa examinando esses orçamentos, a Sra. Raku, fitando os arranha-céus dos arredores, decidiu mudar o nome de sua empresa para "Cerâmicas S.A.".

Questões para reflexão

1. Observando a trajetória do empreendimento da Sra. Raku, pode-se afirmar que todos os momentos ou etapas configuram uma organização? Caso sim, justifique. Caso não, aponte em que momento o empreendimento passou a ser uma organização.

   a) Que elementos são centrais para definir um empreendimento coletivo como uma organização?
   b) Considerando a descrição do caso, levante argumentos de que a organização pode ser tratada como uma "entidade".
   c) Considerando a descrição do caso, levante argumentos de que a organização deve ser tratada como "processo".

2. O êxito do empreendimento da Sra. Raku é uma evidência forte de que as organizações são sistemas de colaboração entre pessoas. Você concorda ou discorda? Justifique.
3. Sob uma perspectiva *cognitivista*, o que deveria ser ressaltado para compreender a trajetória do empreendimento da Sra. Raku?
4. Sob uma perspectiva *culturalista*, o que deveria ser ressaltado para compreender a trajetória do empreendimento da Sra. Raku?
5. Sob uma perspectiva *institucionalista*, o que deveria ser ressaltado para compreender a trajetória do empreendimento da Sra. Raku?

Fonte: Mintzberg (2003).



O octeto de Schubert

Leia atentamente a descrição feita por Maggi (2006) do que caracteriza o agir organizacional no caso de uma apresentação de um octeto musical.

"Sentados em semicírculo no palco do teatro, oito músicos estão tocando o Octeto em fá maior D803, de Schubert, para dois violinos, viola, violoncelo, contrabaixo, clarinete, fagote e trompa (op. 166). Enquanto o público se entretém, os músicos trabalham. É o amor pela música que motiva os músicos, e é com grande prazer que eles tocam Schubert, mas ainda assim eles trabalham. Estamos na presença de um trabalho coletivo, qualquer que seja a definição que se dá a essa noção; e na presença de um grupo de trabalho, o conjunto. [...] A ação de cada músico dirige-se à ação dos outros músicos, e a de todos se dirige no mínimo à administração do teatro e ao público presente na sala, absorto em ouvir a música. [...] Os oito músicos tentaram atingir a melhor coesão possível do conjunto e gostariam de realizar nessa noite uma execução perfeita. Para cada movimento, cada frase, cada nota, desejariam reproduzir o resultado que emergiu em um determinado ensaio e que poderia representar o ótimo, mas eles sabem que isso não é possível. Parecem dominar completamente os meios e os fins, mas a incerteza jamais está excluída, não se sabe o que pode acontecer, e em todo caso é impossível ao ser humano reproduzir exatamente o mesmo ato. [...] Cada músico queria tocar esse octeto de Schubert, mas não poderia fazê-lo sozinho. Era necessário que fossem oito. Sendo a execução da música o objetivo comum, os oito músicos cooperam para atingi-lo. E para que esta cooperação dê certo, eles se coordenam. Coordenam-se entre si; ou seja, não há alguém a coordená-los de fora. A figura do regente de orquestra emerge quando os instrumentistas se tornam tão numerosos que fica impossível se olharem uns nos outros. Provavelmente os músicos traziam ideias diferentes quanto a essa coordenação. Tiveram então de negociar, chegar a compromissos, ou um deles soube convencer os outros; de fato, a maioria das regras que estruturam esse processo de ação, e que estão na origem da coordenação entre os músicos durante a execução, está escrita na partitura. Ninguém pensa em se tornar autônomo em relação a essas regras. O conjunto tem, no entanto, margens discricionárias: o *Adágio* pode ser interpretado com nuances diferentes, bem como o *Allegro vivace* ou o *Minueto*. Durante a execução todas as regras não poderão ser respeitadas perfeitamente. Ajustes terão que ser feitos, pequenas autonomias serão assumidas. Além disso, provavelmente será necessário enfrentar imprevistos, incidentes."

Fonte: Maggi (2006, p. 8-11).

Questões para reflexão

1. Estabeleça paralelos entre a situação descrita e outras situações cotidianas de trabalho em organizações que você vivenciou ou conhece.
2. Que elementos presentes na descrição apresentada são importantes ou cruciais para definir um fenômeno como organizacional?
3. Entre as várias definições de organização apresentadas no capítulo, identifique ao menos duas que, a seu ver, melhor capturam o fenômeno descrito no caso.
4. Identifique na ação do octeto, elementos das três perspectivas sobre organização apresentadas no capítulo.
5. De forma mais particular, discuta como cognição e ação se articulam no conceito de agir organizacional proposto pelo autor.

◗ REFERÊNCIAS

ABRIC, J. C. A abordagem estrutural das representações sociais. In: MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, C. (Org.). *Estudos interdisciplinares de representação social.* Goiânia: AB, 1998. p. 27-38.

AMBLARD, H. et al. Les Nouvelles approches sociologiques desorganisations. Paris: Seuil, 1996.

ARGYRIS, C.; SCHON, D. A. *Organizational learning:* a theory of action perspective. Massachutsetts: Addison-Wesley, 1978.

BAREMBLITT, G. *Compêndio de análise institucional e outras correntes.* Rio de Janeiro: Record; Rosa dos Tempos, 1998.

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

BASTOS, A. V. B. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações:* atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 279-310.

BILHIM, J. A. F. *Teoria organizacional:* estruturas e pessoas. Lisboa: ISCSP, 2006.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms in organizational analysis.* London: Heinemann Educational Books, 1979.

CASTELLS, M. *A era da informação:* economia, sociedade e cultura. São Paulo: Paz e Terra, 1999. (Sociedade em rede, v. 1).

CHILD, J. *Organização:* princípios e prática contemporâneos. São Paulo: Saraiva, 2012.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. *L'acteur et lesystème.* Paris: Seuil, 1977.

DAFT, R. L. *Administração*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

DIAS, C. C.; LOIOLA, E. A dimensão político institucional das estratégias construídas nos complexos agroindustriais: uma proposta de modelo de análise. *Organização & Sociedade,* v. 9, n. 25, p. 139-150, 2001.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective reality in organizational fields. *American Sociological Review,* v. 48, p. 147-160, 1983.

DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P. R. Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. In: GOMES, D. (Org.). *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos.* Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2012. p. 201-240.

ETZIONI, A. *Organizações modernas.* São Paulo: Pioneira, 1989.

FERREIRA, A. B. de H. *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa.* 4. ed. Curitiba: Positivo, 2009.

FONSECA, V. S.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Conversação entre abordagens de estratégia em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. *Organização & Sociedade,* Salvador, v. 9, n. 25, p. 93-109, 2002.

GEERTZ, C. T. *A interpretação das culturas.* Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1989.

GIDDENS, A. *Sociologia.* 6. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

HALL, R. H. *Organizações:* estrutura e processos. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. *Comportamento organizacional.* 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

HODGKINSON, G. P.; HEALEY, M. P. Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology,* v. 59, p. 387-417, 2008.

KATZ, D.; KAHN, R. *Psicologia social das organizações.* São Paulo: Atlas, 1987.

LAPASSADE, G. *Grupos, organizações e instituições.* Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

MAGGI, B. *Do agir organizacional:* um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

MARCH, J.; SIMON, H. *Teoria das Organizações.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1967.

MARDSEN, R.; TOWNLEY, B. Introdução: a coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais.* São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56. v. 2.

MEIRELES, M. *Teorias da administração:* clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MINAYO, M. C. S. O conceito de representações sociais dentro da sociologia clássica. In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. (Org.). *Textos em representações sociais.* 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 89-111.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes:* estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 2003.

MORGAN, G. *Imagens da organização.* São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G. *Images of organizations.* Thousand Oaks: Sage, 2006.

MORIN, E. *Para sair do século XX:* as grandes questões do nosso tempo. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1981.

MOSCOVICI, S. Prefácio. In: GUARESCHI, P.; JOVCHELOVITCH, S. (Org.). *Textos em representações sociais.* 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 7-16.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea:* a ciência e a arte de ser dirigente. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

PACHECO, F. L. O isomorfismo institucional nos teatros da região metropolitana do Recife. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PRATES, A. A. Organização e instituição no velho e novo institucionalismo. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). *Estudos organizacionais:* novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p. 90-106.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 61-98.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional.* 14. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

ROUSSEAU, D. Organizational behavior in the new era. *Annual Review of Psychology,* v. 48, p. 515-46, 1997.

SCHVARSTEIN, L. *Psicología social de las organizaciones:* nuevos aportes. Buenos Aires: Paidós, 1995.

SCOTT, W. R. *Institution and organizations:* ideas and interest. 3. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2008.

SCOTT, W. R.; DAVIS, G. F. *Organizations and organizing:* rational, natural, and open systems perspectives. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

SIMON, H. A. *Comportamento administrativo:* estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SIMON, H. *Comportamento administrativo.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SMIRCICH, L.; STUBBART, C. I. Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review,* v. 10, n. 4, p. 724-736, 1985.

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações.* Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STAW, B. M.; SUTTON, R. I. Macro organizational psychology. In: MURNINGHAN, J. K. (Ed.). *Social psychology in organizations:* advances in theory and research. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993. p. 350-384.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração.* Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

VAN DE VEN, A.; GANCO, M.; HININGS, C. R. Returning to the frontier of contingency theory of organizational and institutional designs. *The Academy of Management Annals,* v. 7, n. 1, p. 391-438, 2013.

WEICK, K. E. *Psicologia social da organização.* São Paulo: Edgard Blücher; EDUSP, 1973.

WEICK, K. E.; SANDELANDS, L. E. Social behavior in organizational studies. *Journal for the Theory of Social Behavior,* v. 20, n. 4, p. 323-345, 1992.

3

DIMENSÕES BÁSICAS DE ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES

Elisabeth Loiola, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos, Napoleão dos Santos Queiroz e Tatiana Dias Silva

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Caracterizar as dimensões críticas para análise de uma estrutura organizacional, caracterizando e avaliando diferentes arquiteturas ou formatos organizacionais construídos ao longo do tempo
- Descrever as dimensões críticas para análise das condutas organizacionais, caracterizando e avaliando seus diferentes tipos e suas interfaces com o desempenho organizacional e os impactos sobre as dinâmicas organizacionais
- Conceituar as dimensões críticas para a análise dos ambientes organizacionais, avaliando suas relações com as estruturas e as condutas organizacionais, bem como a dinâmica das organizações
- Analisar o conceito de estratégia organizacional e seu papel mediador nas relações entre estrutura, condutas e ambientes organizacionais
- Caracterizar as tendências atuais de estruturação das organizações considerando as estratégias para lidar com as intensas mutações tecnológicas e ambientais
- Analisar como ambiente, estrutura, estratégia e tecnologia se articulam na constituição da singularidade de uma organização

Neste capítulo, buscamos compreender, em maior profundidade, as dimensões básicas que conferem unidade, singularidade e dinamismo a uma organização. Três dimensões são cruciais para uma análise organizacional que busque caracterizar e entender a dinâmica dos seus processos: a estrutura, as relações da organização com seu ambiente e as estratégias organizacionais. Neste capítulo, portanto, estamos oferecendo as bases conceituais para uma análise do contexto organizacional – como ele se estrutura e como essa estrutura reflete suas relações com o contexto macrossocial em que se insere e, em particular, como a organização se posiciona estrategicamente diante desse ambiente.

A primeira seção aborda diferentes projetos e arquiteturas organizacionais, enfatizando as transições para novos modelos de estruturação das organizações. Para compreender esses diferentes modelos, vamos discutir previamente as dimensões utilizadas para analisá-los, a exemplo de diferenciação, integração, centralização, formalização, mecanismos de coordenação e organização formal e informal. A estrutura organizacional representa os aspectos tidos como os mais concretos da vida organizacional e que permitem enxergar a organização como entidade, como algo duradouro e externo às pessoas que a constituem. Uma grande questão orienta todo esse segmento: quais características e quais forças estão levando a expe-

rimentos que buscam construir os novos modelos pós-burocráticos e mais flexíveis de organização?

Na segunda seção, o ambiente das organizações é tomado como objeto de análise, buscando-se caracterizá-lo em sua complexidade, dinamismo e incerteza, para concluir com a apresentação e a análise de diferentes tipologias de ambientes organizacionais. A importância do estudo do ambiente é realçada há longo tempo no campo dos estudos organizacionais, desde que a organização deixou de ser entendida como um sistema fechado e passou a ser vista como um sistema aberto e em constante troca com seu ambiente. Vamos discutir alguns conceitos básicos de ambiente e nos deter em dois grande modelos de análise das relações ambiente-organização – o modelo tradicional dos acionistas e o modelo emergente dos *stakeholders*. Estudar o ambiente das organizações nos impõe a necessidade de ver que essas unidades sociais se ligam estreitamente aos processos que dinamizam a vida social, econômica, científica, tecnológica e política, nas suas dimensões locais, nacionais e globais. Ou seja, as organizações não existem em um vácuo social. Aqui se impõe a seguinte questão: quais características e forçam estão moldando os ambientes atualmente? Uma das respostas encontra-se no *box* "Abordagens sobre inovação", como veremos mais adiante.

Por fim, a terceira seção do capítulo detém-se nas estratégias e condutas organizacionais. O propósito de identificar as causas que levam certas organizações a apresentar melhor desempenho que outras tem sido recorrente nos campos da teoria e da economia das organizações. Este é, por exemplo, o principal tópico de pesquisa da administração estratégica. Em vista dessa importância, esta parte do capítulo tem como objetivo explorar os conceitos de estratégias organizacionais e escolas de pensamento, discutindo suas diferentes tipologias, assim como seus processos de formulação e de implementação.

Compreender como se articulam as características estruturais das organizações, as forças que dinamizam o ambiente em que elas se inserem e os processos de definição das estratégias para lidar com esse ambiente constitui-se em uma competência básica, que nos permite ter uma visão global dos fenômenos organizacionais, ao mesmo tempo que nos habilita a diagnosticar e a lidar com seus processos em três níveis – organizacional, grupal e individual.

ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES

Diferentemente das estruturas físicas e biológicas, não é fácil encontrar um referencial empírico para o conceito de estrutura organizacional. De uma perspectiva descritiva, pode-se dizer que a estrutura de uma organização reflete um processo por meio do qual a autoridade é distribuída, as atividades são especificadas e um sistema de comunicação é delineado.

> **Arquitetura organizacional** é a forma de articulação ou o *modus operandi* dos vários sistemas, estruturas, processos e estratégias que constituem uma instituição. A arquitetura inclui a estrutura formal, o projeto de práticas de trabalho, organização informal, cultura organizacional, os estilos de operação e os processos de seleção, socialização e desenvolvimento de pessoas (Nadler; Gerstein; Shaw, 1994; Van de Ven; Ganco; Hinings, 2013).
>
> "A arquitetura de uma organização consiste em um modelo que pode ser usado para representar seu completo ciclo de vida [...]. Consiste numa arte, onde se busca a modelagem do espaço da organização a fim de satisfazer necessidades e aspirações humanas." (Araújo, 2011, p.179-180).

Assim, como ponto de partida dessa reflexão, podemos considerar que a **estrutura organizacional** representa uma cadeia relativamente estável de ligação entre as pessoas e o trabalho que constituem a organização. Ajuda a diferenciar as partes de uma organização e, simultaneamente, a manter tais partes interligadas, criando e reforçando, no interior dos grupos e entre eles, relações de interdependência, de previsibilidade e de hierarquia. Dessa forma, a estrutura organizacional reintegra, em uma totalidade, a mão de obra das organizações, que foi classificada, agrupada e distribuída pelo desenho dos cargos e da autoridade tendo em vista os diversos objetivos organizacionais, permitindo que essa totalidade alcance resultados que superam a capacidade de indivíduos não organizados, em um horizonte temporal definido (Wagner III; Hollenbeck, 2012). A estrutura organizacional materializa-se no organograma das organizações. Consequentemente, os organogramas definem a divisão do trabalho e da autoridade e o sistema de comunicação correlato.

Uma nova terminologia vem sendo usada no campo dos estudos organizacionais como se fosse sinônimo de estrutura organizacional: **arquitetura organizacional**, o qual, na realidade, expande a noção de estrutura que se expressa nos organogramas das organizações. Uma arquitetura organizacional compõe-se de três componentes-chave, afirma Howard (2000). O primeiro, denominado *hardware*, abarcaria todas as dimensões e elementos que constituem a estrutura organizacional – o sistema de planejamento, os mecanismos de controle, os sistemas de medição, os relacionamentos de subordinação, os sistemas de recompensa e assim por diante. Denominado "pessoal", o segundo componente-chave da arquitetura organizacional compreenderia as novas habilidades cognitivas, interpessoais e emocionais que os gerentes e todos os trabalhadores precisam reunir para tocar o trabalho com efetividade nesse novo ambiente. O último elemento dessa arquitetura organizacional foi chamado por Howard (2000) de *software* e é o mais difícil de ser delimitado, embora seja dos mais importantes: são redes e práticas informais que unem as pessoas, o sistema de valores e a(s) cultura(s) organizacional(is).

As decisões envolvendo o processo de construção de uma estrutura organizacional são complexas e voltam-se para responder questões-chave, como bem apontam Robbins, Judge e Sobral (2010). No Quadro 3.1 podemos ter uma visão geral desse processo, indicando as questões que demandam respostas, os mecanismos envolvidos e os conceitos que circunscrevem cada dimensão da estrutura organizacional.

Como podemos perceber, as respostas às questões que constroem um projeto de estrutura organizacional envolvem um conjunto de conceitos que descrevem mecanismos básicos de **divisão** e **integração** das partes, do trabalho ou das pessoas que compõem a organização. A escolha e a intensidade com que tais mecanismos básicos de estruturação são utilizados irão gerar diferentes configurações estruturais das organizações. De início, veremos esses mecanismos e os processos neles implicados, para, em seguida, caracterizarmos os diferentes tipos de estruturas organizacionais e produtos de decisões envolvendo esses mecanismos e processos.

Mecanismos envolvidos no processo de estruturação da organização

Os mecanismos envolvidos na definição das características estruturais da organização, de forma geral, podem ser agrupados em mecanismos de **divisão** e de **coordenação**. Eles correspondem às duas faces de qualquer processo de or-

Quadro 3.1 O processo de construção da estrutura organizacional

Questão-chave	Mecanismo básico	Conceito
1. Em que nível as tarefas devem ser subdivididas em trabalhos separados?	Divisão ou diferenciação	Especialização
2. Em que base ou critério os trabalhos serão agrupados?		Departamentalização
3. A quem os trabalhadores devem se reportar?	Coordenação ou integração	Hierarquia
4. Que número de trabalhadores deve ficar sob a coordenação de um gestor?		Esfera de controle
5. Onde está a autoridade para a tomada de decisão?		Centralização
6. Em que nível deve haver regras e regulamentos orientando a conduta de empregados e gestores?		Formalização

Fonte: Com base em Robbins, Judge e Sobral (2010).

ganizar. A necessidade de organização nasce do fato de que o trabalho precisa ser dividido, pela sua complexidade, entre pessoas. Com essa divisão, nasce a necessidade de que as ações das pessoas sejam coordenadas ou articuladas de modo a gerar o produto final, resultado da ação coletiva. A complementariedade e as tensões entre os dois conjuntos de mecanismos ficam claras na Figura 3.1.

Mecanismos de divisão ou diferenciação

O conceito de **especialização** é central para a análise de como a organização se divide em partes componentes. Especialização é o modo como o trabalho é dividido em tarefas individualizadas. O grau de especialização pode ser medido pela diversidade de atividades incluídas nos cargos dos funcionários. Quanto mais alto o grau de especialização, mais estreito o âmbito das atividades de cada cargo. A diferenciação, portanto, reporta-se ao quanto há de segmentação do trabalho em partes menores em uma organização.

Bowditch e Buono (2012) apontam quatro principais formas de diferenciação, sintetizadas na Figura 3.2.

A diferenciação ou especialização horizontal, a depender de sua extensão ou amplitude, pode gerar uma superespecialização ou uma maior flexibilidade para execução de múltiplas tarefas. Como vimos no Capítulo 1, o processo de industrialização, em oposição à produção artesanal, caracteriza-se, exatamente, pela divisão do trabalho, levando a uma especialização de cada trabalhador em um conjunto pequeno

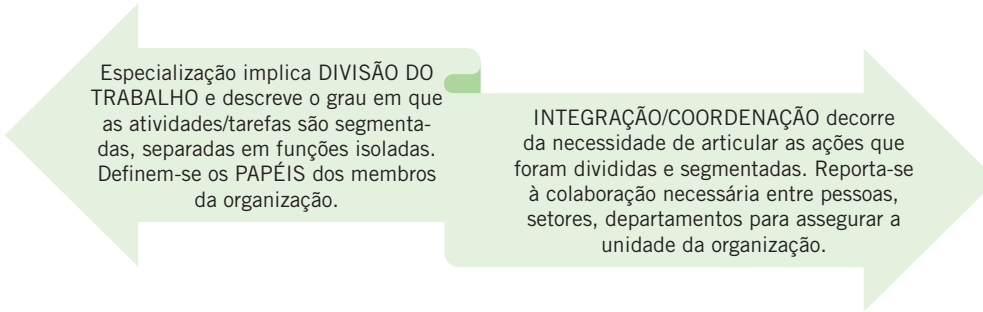


Figura 3.1 Mecanismos básicos envolvidos no processo de estruturação de uma organização.

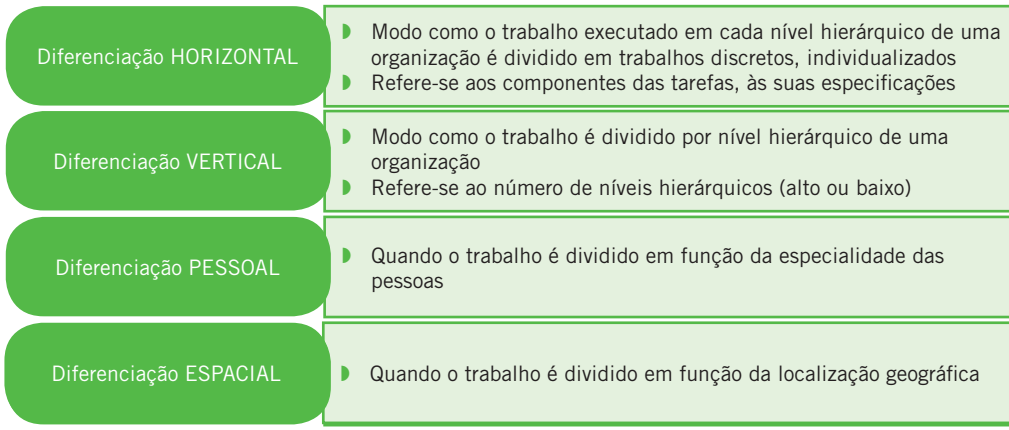


Figura 3.2 Tipos de processos de diferenciação.
Fonte: Com base em Bowditch e Buono (2012).

de tarefas. O extremo desse processo ficou historicamente marcado pelo surgimento da linha de produção fordista, congruente com o modelo taylorista de organização do trabalho. Os ganhos de produtividade foram crescentes à medida que trabalhadores se responsabilizavam por partes bem pequenas do processo produtivo. A especialização excessiva era vista pelos gestores como uma forma de utilizar o repertório limitado de habilidades de cada trabalhador de forma mais eficiente, diminuindo os custos com treinamento e qualificação. A partir de meados do século passado, tornou-se mais evidente que os elevados níveis de especialização levavam a resultados muito negativos – fadiga, tédio, estresse, queda de produtividade, absenteísmo, diminuição da qualidade, rotatividade, entre outros. Ou seja, a superespecialização do trabalho tem levado a um grande desperdício na indústria e na sociedade, porque tende a negligenciar o mais valioso recurso da administração: as complexas e múltiplas capacidades das pessoas. Além disso, ela tem sido associada à emergência de problemas de comunicação e de coordenação nas organizações, apesar das vantagens em termos de produtividade.

O nível de especialização adotado pode conduzir, em um extremo, a estruturas com baixa especialização horizontal, nas quais o trabalho em um determinado nível hierárquico é distribuído entre trabalhadores que funcionam como generalistas. No outro extremo, encontram-se estruturas com alta especialização horizontal, nas quais o trabalho no âmbito de um nível hierárquico é distribuído na forma de cargos especializados. Isso é claro, por exemplo, quando se consideram um centro de saúde (com médicos mais generalistas e que atendem pacientes com diversas queixas) e hospitais de grande porte (com médicos especializados) em seus setores específicos.

Um conceito associado ao mecanismo de especialização horizontal é o de **departamentalização**. Como vimos, os trabalhos divididos precisam ser agrupados para que as tarefas comuns possam vir a ser coordenadas. Assim, a modelagem da estrutura de uma organização requer determinar o modo de agregar os grupos ou equipes de trabalho. Os grupos de trabalhadores podem refletir similaridades funcionais que resultam em grupos eficientes, mas relativamente inflexíveis, de especialistas funcionais. Como alternativa, podem ser formados grupos com base em similaridades de fluxo de trabalho, produzindo equipes flexíveis, mas que obscurecem as distinções funcionais.

Há, na realidade, formas diversas de agrupar tarefas semelhantes nesse processo de especialização horizontal da organização. A mais comum é a criação de departamentos **funcionais**. Ou seja, as atividades seriam agrupadas a partir das funções que cumprem na realização dos objetivos organizacionais. Temos, por exemplo, os departamentos de engenharia, contabilidade, *marketing*, pesquisa, produção. Esse tipo de departamentalização busca a eficiência ao colocar juntos especialistas de uma mesma área.

Esse mesmo processo poderia utilizar como critério de agrupamento o produto gerado pela organização. Em vez de serem agregadas em departamentos de *marketing*, fabricação, pesquisa e contabilidade, as atividades seriam agrupadas por linhas de produto – no caso de uma empresa da área de química/petroquímica, poderíamos ter uma divisão de combustíveis e outra de lubrificantes, por exemplo. A organização apresenta flexibilidade em cada divisão, uma vez que cada uma pode tocar seus negócios e tomar decisões que requerem uma qualificação profissional, bem como moldam sua resposta às demandas particulares de seu próprio mercado. Parte da eficiência econômica da departamentalização funcional, porém, também é sacrificada, porque o esforço é duplicado ao longo das linhas de produtos da organização.

Além desses dois critérios de departamentalização, podem existir outros, tais como o território ou a base geográfica em que a empresa atua, o tipo de cliente que atende ou, ainda, os processos envolvidos na produção. Em geral, as grandes organizações utilizam vários processos de departamentalização.

A especialização vertical, por seu turno, relaciona-se ao grau de controle que o trabalhador tem sobre o trabalho – pouco ou muito controle. Envolve, também, o grau de separação entre planejamento e execução. Quanto mais alto o grau de especialização vertical, mais camadas justapõem-se na hierarquia de autoridade de uma organização – e maior a separação da administração de uma tarefa em relação ao seu desempenho. Ademais, quanto maior o grau de especialização vertical, o operário perde a visão do todo e necessita que o planejamento e a admi-

nistração do trabalho passem para ele uma visão mais completa da organização.

Visando minimizar os problemas derivados da robotização humana e da falta de visão global do trabalho, as novas estratégias das organizações têm passado por propostas de enriquecimento dos cargos, seja no sentido horizontal, seja no sentido vertical. A partir do enriquecimento horizontal do trabalho, o trabalhador vem sendo levado a se envolver com uma ampla variedade de tarefas associadas com a prestação de serviços, com a fabricação de produtos ou a fazer rotação de tarefas. Quando o trabalho é enriquecido verticalmente, além de ficar responsável por mais tarefas, o trabalhador ganha mais controle sobre elas.

De acordo com Mintzberg (1995), os resultados dos processos de enriquecimento de cargo apontam para casos de sucessos e de insucessos, em função da natureza do trabalho. Esse processo é mais adotado em trabalhos altamente repetitivos e monótonos. Em relação a essas novas iniciativas nas organizações, estudos no campo da sociologia do trabalho têm classificado parte dessas condutas como tentativas de aumentar a carga de trabalho dos trabalhadores, sem haver elevação salarial proporcional e concomitante. Na visão desses estudiosos, tais condutas levam à elevação da exploração da força de trabalho pelo capital.

Mecanismos de coordenação ou integração

Como as tarefas, as pessoas e os processos que integram a organização são divididos em partes, segmentos, setores ou departamentos, impõe-se a necessidade de mecanismos que integrem ou coordenem as atividades de todas essas partes. **Integrar significa coordenar, ampliar a coesão e a sinergia entre diferentes funções ou unidades de uma uma organização**, como bem salienta Child (2012), tornando-se um dos grandes desafios para qualquer organização, especialmente as mais complexas e inseridas em ambientes altamente competitivos.

Quando falamos de integração, estamos nos referindo tanto às relações verticais (decorrentes da diferenciação vertical que cria diferentes níveis hierárquicos) quanto às horizontais, laterais e, hoje, mais do que nunca, às relações com outras organizações que se inserem em redes para conseguir objetivos.

Coordenação pode ser, então, definido como **"[...] o processo no qual as ações, de outro modo desordenadas, são integradas de forma a produzir um resultado desejado [...]" (Wagner III; Hollenbeck, 2012, p. 374).**

Alguns fatores, hoje, pressionam, mais do que nunca, as organizações por maior integração e coordenação das suas partes, afirma Child (2012, p. 112-113):

- a globalização e a competição mais intensa entre as organizações – as empresas multinacionais que atuam em diferentes países, com a produção distribuída em vários locais, com diferentes redes de fornecedores, requerem mais coordenação;
- a necessidade de colocar produtos inovadores no mercado em tempos mais curtos a fim de competir com as novidades que vão surgindo de outras empresas (vide o caso das empresas que produzem os computadores, os *tablets* e os celulares);
- o crescente número de parcerias que as empresas têm que fazer, especialmente aquelas em que pesquisa e desenvolvimento são centrais;
- a demanda por qualidade dos produtos que deve ser mantida apesar da diversificação de produtos e de áreas geográficas.

Os mecanismos de integração se distinguem em função do nível de diferenciação da organização, apontam Bowditch e Buono (2012). Para eles, tais mecanismos podem ser de dois tipos:

- **Diretos:** mais pertinentes para organizações com menores níveis de diferenciação, envolvendo políticas e regras organizacionais, metas, padronização de procedimentos e subordinação hierárquica.
- **Indiretos:** adequados para estruturas muito diferenciadas (complexas) em que os mecanismos básicos precisam ser complementados com outros, como papéis criados para integrar, comitês, equipes multifuncionais, afiliações intergrupais, sistemas de informações gerenciais.

A Figura 3.3 sintetiza os mecanismos básicos de coordenação, segundo Wagner III e Hol-

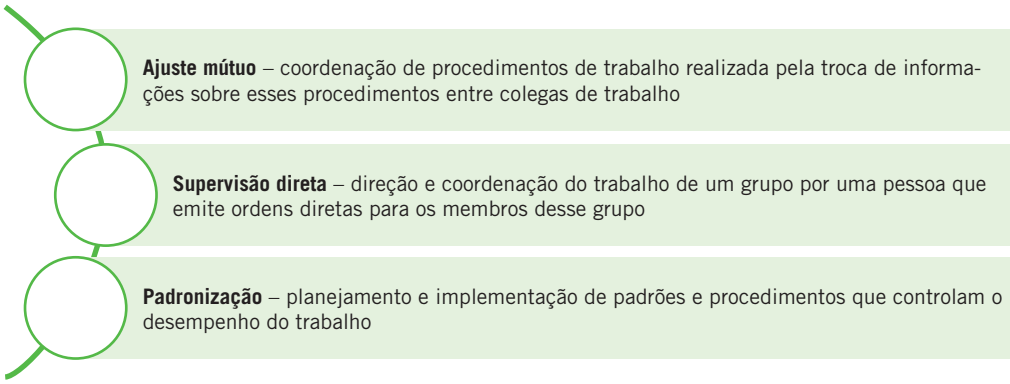


Figura 3.3 Mecanismos básicos de integração/coordenação.
Fonte: Com base em Wagner III e Hollenbeck (2012).

lenbeck (2012), que atuam como os elementos de união que solidificam os processos de integração das organizações.

O mecanismo de **ajuste mútuo** corresponde à coordenação realizada por recursos de comunicação interpessoal. O mais simples dos três mecanismos de coordenação baseia-se na troca de informações entre colegas sobre como e quem deve realizar o trabalho. Para que possam coordenar com sucesso suas atividades, os envolvidos devem exercer controle, pelo menos parcial, sobre as tarefas que estão sendo objeto de comunicação.

Vejamos alguns exemplos desse mecanismo:

- psicólogos que integram uma equipe de atendimento em uma UTI de um hospital reúnem-se para discutir casos e processos de atendimento;
- operadores de plantas petroquímicas examinam manuais e discutem como solucionar um problema do processo de trabalho;
- funcionários administrativos discutem, via intranet, em *chats*, *e-mails* ou via conferência eletrônica, como coordenar o trabalho mesmo a longas distâncias.

No caso da **supervisão direta**, uma pessoa – o supervisor – assume responsabilidade pessoal pelo trabalho de um grupo. Esse supervisor tem autoridade hierárquica para determinar quais tarefas precisam ser executadas, quem as executará e como elas se interligam na cadeia de produção para se alcançar o resultado final desejado.

Alguns exemplos desse mecanismo:

- um supervisor acompanha, orienta, corrige a colocação de produtos nas prateleiras de um supermercado pelos funcionários encarregados dessa tarefa;
- um diretor de uma escola de ensino fundamental cria uma comissão de docentes para revisão dos planos de aula e conteúdos ministrados;
- um chefe do setor de vendas em uma concessionária orienta sobre promoções e o que pode ser oferecido aos compradores pelos vendedores.

Por fim, **padronização** é o mecanismo de coordenação que se baseia em padrões e procedimentos estáveis. Trata-se de padrões sobre como os trabalhadores devem executar suas tarefas normalmente. Tais padrões e procedimentos são definidos antes que o trabalho a ser executado se inicie. A observância aos padrões em uma situação de trabalho inalterada permite que as relações de interdependência sejam recorrentemente reproduzidas e que a coordenação possa ser mantida.

Há vários tipos de padronização, como apresentados e definidos na Figura 3.4.

A padronização de processos de trabalho, ou padronização pela especificação das rotinas de trabalho, busca vincular entre si diferentes tarefas e atividades exercitadas por um coletivo de

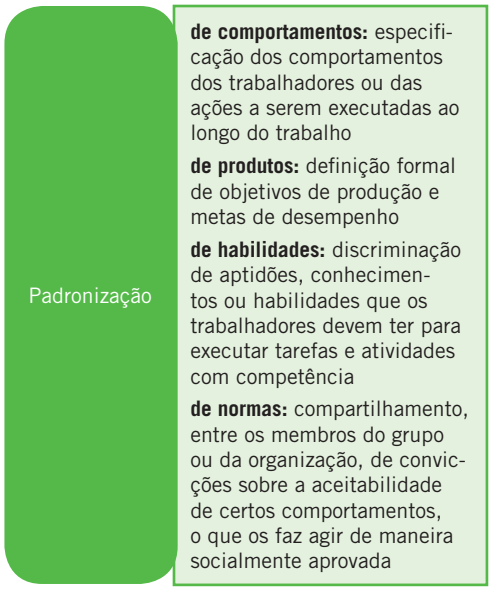


Figura 3.4 Tipos de processos de padronização.

trabalhadores, contribuindo para a coordenação contínua dos processos de trabalho nas organizações. É o que acontece, por exemplo, em linhas de montagem típicas de indústrias de produção em série, como na automobilística.

Esse tipo de padronização apoia-se na atividade de "análise de tarefas", que descreve o conjunto de passos e sua sequência, necessários para a realização de cada tarefa. Tal análise se concretiza em um documento escrito chamado "descrição da tarefa". Um exemplo é a descrição dos processos de compra, de licitação em um órgão público. Ao relatar todas as etapas do processo, o documento explicita tudo o que deve ser observado na realização da atividade, de modo a atender exigências de instâncias fiscalizadoras e assegurar a validade de todo o processo. Da mesma forma, existem rotinas padronizadas dos procedimentos de higienização em um hospital, dos processos de matrícula de um aluno em uma universidade, dos processos de seleção em concursos para funcionários ou professores.

Padronização pelos resultados ou produtos aplica-se ao caso de tarefas mais complexas, que não podem ser padronizadas, como, por exemplo, aquelas envolvidas na prestação de serviços complexos, como de psicólogos clínicos, equipes hospitalares de cirurgia, etc.

Diferentemente dos trabalhadores que atuam sob a padronização comportamental, nesse caso, os trabalhadores têm mais autonomia em relação a como realizar as tarefas de modo a atingir as metas definidas.

Padronização de habilidades, ou padronização pela especificação do treinamento necessário, envolve as habilidades necessárias para a realização de determinado trabalho. Reporta-se mais às características das pessoas do que às tarefas em si. Aplica-se a casos de trabalhadores ou funcionários qualificados que desempenham tarefas abertas e demandam menos das demais formas de coordenação. Dois casos são bem típicos: Uma unidade de pesquisa e inovação tecnológica de uma empresa, ou de um órgão de pesquisa de uma universidade. Em ambos casos, as boas práticas recomendam a definição do perfil de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) esperado dos pesquisadores, tendo em vista que os mesmo realizam tarefas abertas e, por isso, podem conduzir suas atividades de pesquisa com grande variabilidade entre si.

Por fim, a **padronização de normas** envolve os processos de socialização organizacional (vide Capítulo 9) dos quais decorrem o compartilhamento, entre os membros do grupo ou da organização, de convicções sobre formas apropriadas de se comportar, de trabalhar, de interagir com os colegas. Quando tais normas são internalizadas (p. ex., os padrões de qualidade do atendimento ao público em um centro de saúde, em uma agência bancária, em um hotel), o trabalhador prescinde de supervisão direta, de fiscalização ou até mesmo de manuais prescritivos para consulta. Ele atua corretamente ao longo do tempo porque acredita que esta é a melhor e mais adequada forma de realizar seu trabalho.

Os mecanismos básicos de integração descritos até aqui se reportam, primariamente, para coordenar ações que foram horizontalmente separadas. Como vimos, há, todavia, um processo de diferenciação vertical, que cria diferentes níveis hierárquicos em uma estrutura organizacional. Decorrentes desse processo de diferenciação há mecanismos básicos embutidos na própria estrutura, de integração e coordenação dos trabalhos de indivíduos e grupos.

A Figura 3.5 sintetiza as noções associadas às características estruturais de uma organização.

Ao definirem a hierarquia e a decorrente cadeia de comando, a elas se associam níveis de poder decisórios específicos e a amplitude de controle que cada gestor ou supervisor apresenta, em termos do número de trabalhadores sob sua responsabilidade. As relações de subordinação implicadas ao longo de uma cadeia de comando especificam responsabilidades, inclusive de coordenação e supervisão de atividades de pessoas e grupos de trabalhadores. Isso nos leva a outro conceito importante: amplitude de controle.

Por **amplitude de controle** entende-se o número de indivíduos que são diretamente supervisionados por um gerente. A definição da amplitude de controle implicará diretamente o número de escalões de chefia que a organização terá. Quanto maior for a amplitude de controle (o gestor consegue gerenciar grupos grandes de trabalhadores), menor será a necessidade de níveis hierárquicos. Isso acontece quando os funcionários têm competências e motivação que os levam a trabalhar de forma mais autônoma, sendo menos dependentes de supervisão direta. Assim, maior amplitude de controle traz vantagens para a organização: diminuição de custos, estruturas mais enxutas, menos problemas potenciais de comunicação, estímulo a iniciativas do trabalhador. Há, entretanto, um limite no número de pessoas sob uma coordenação – quando este

Amplitude de controle

"A tendência nos últimos tempos vai em direção a amplitudes maiores. Elas condizem com os esforços de redução de custos, corte de 'gorduras', agilização do processo decisório, aumento de flexibilidade, aproximação dos clientes e autonomia dos funcionários." (Robbins; Judge; Sobral, 2010, p. 474). Embora se fale em números tais como 5, 7, 8 trabalhadores por gestor, não existe um número de consenso, pois vários fatores determinam tal decisão (perfil do chefe, competências e motivação dos subordinados, tipo de tarefa, nível de delegação, entre outros.

Hierarquia	*Cadeia de comando* – define a quem cada indivíduo se reporta ou as relações de supervisão existentes. Está representada no organograma e traça o caminho da descentralização.	Para o trabalhador, define quem deve ser procurado em caso de um problema relacionado ao andamento do trabalho. Para o gestor, define as pessoas pelas quais é responsável em termos do trabalho a executar.
Centralização	Refere-se à localização da autoridade para a tomada de decisão. Na realidade, pode ser vista como um *continuum* centralização-descentralização.	*Alta centralização*: o poder decisório está concentrado na cúpula ou no topo da hierarquia. *Descentralização*: a autoridade se encontra mais diluída entre os diversos níveis da hierarquia.
Amplitude de controle	Reporta-se ao número de subordinados que um gerente pode coordenar de forma eficaz e eficiente.	*Maior amplitude*: diminui o custo. Pode diminuir a eficácia, pela perda de contato direto e queda do desempenho do grupo. *Menor amplitude*: amplia o controle próximo, mas adiciona mais níveis gerenciais, torna a comunicação vertical mais complexa e as decisões mais lentas.

Figura 3.5 Mecanismos de coordenação decorrentes da diferenciação vertical.
Fonte: Com base em Wagner III e Hollenbeck (2012).

é muito grande, o gestor termina não podendo se dedicar a tarefas específicas de acompanhamento e desenvolvimento (Hitt; Miller; Colella, 2013). Os riscos associados a amplitudes de controle muito estreitas ou muito amplas podem ser vistos na Figura 3.6.

Se, por um lado, há um movimento para diminuição da verticalização, achatamento das estruturas organizacionais, menores níveis hierárquicos que conduzem a aumentar a amplitude de controle, há defensores de amplitudes mais estreitas ou reduzidas. Com menor número de funcionários para supervisionar, o gestor consegue maior controle do fluxo de trabalho. Por outro lado, isso pode conduzir a uma supervisão muito mais rígida, diminuindo a autonomia dos trabalhadores.

◗ ESCOLHA DOS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO

Ao se projetar uma organização ou buscar mudanças no seu *design*, impõe-se fazer um conjunto de escolhas sobre os processos de diferenciação e os mecanismos de integração mais apropriados.

Como regra, parte-se do princípio de que o mecanismo de coordenação primário escolhido deve ser aquele que vai ser utilizado para resolver a maioria dos problemas de coordenação; os outros mecanismos funcionam como complementares ao escolhido como primário, quando este não é suficiente para assegurar a integração necessária.

Quais os fatores que influenciam a escolha dos mecanismos primários de coordenação intraorganizacional? Wagner III e Hollenbeck (2012) apontam quatro fatores que orientam essa escolha:

- o número de pessoas a ser coordenado;
- a estabilidade relativa da situação na qual as tarefas serão executadas;
- o grau de flexibilidade desejado; e
- o custo.

Em grupos pequenos, de cerca de 12 pessoas ou menos, o mecanismo de ajuste mútuo é frequentemente suficiente para a coordenação do grupo. O ajuste mútuo caracteriza-se por elevado grau de flexibilidade. No entanto, cada vez que tal mecanismo é acionado, geram-se novos custos de coordenação, na forma de tempo, tra-

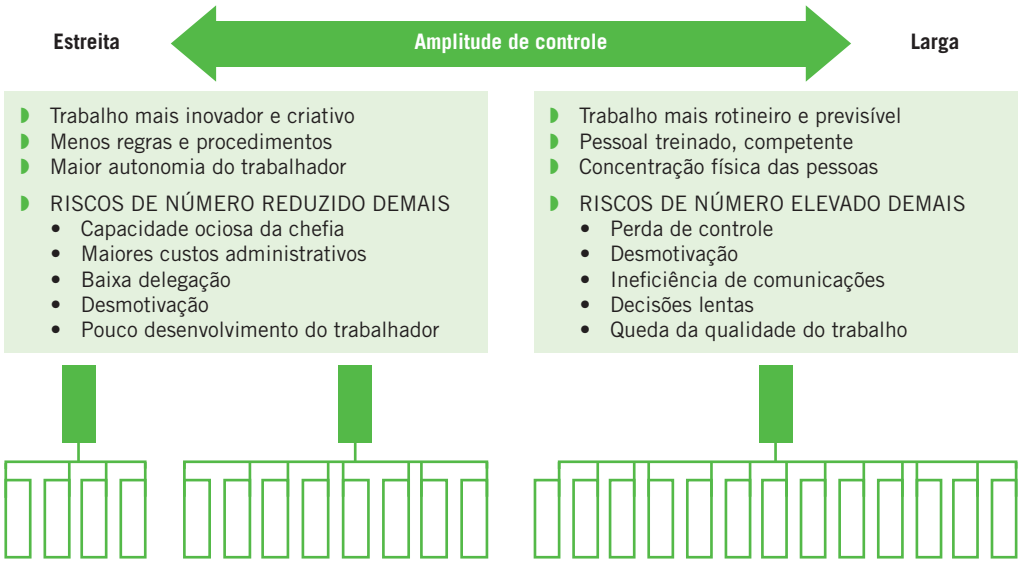


Figura 3.6 Riscos associados a amplitudes de controle muito estreitas ou largas.
Fonte: Com base em Hitt, Miler e Colella (2013).

balho e outros recursos associados a essa tarefa, que são desviados das atividades – as pessoas dividem seu tempo entre a execução e a coordenação. Tais custos tendem a ser individualmente reduzidos, mas tornam-se expressivos com a passagem do tempo.

Os membros de grupos de mais de 12 pessoas, se apenas submetidos a mecanismos de coordenação de ajuste mútuo, consumirão muito tempo e espaço para se comunicarem, restando muito pouco tempo da jornada regular de trabalho para dedicar à execução de tarefas. Nesses casos, há diminuição de produtividade do grupo. Consequentemente, em grupos maiores, a supervisão direta é o mecanismo de coordenação mais indicado. O supervisor opera como um veículo de comunicação das mensagens entre emissores e receptores – todos membros do grupo de trabalho. O ajuste mútuo continua funcionando, nesses casos, como mecanismo de coordenação adicional.

Em grupos cada vez maiores, o supervisor direto tende a ficar sobrecarregado pelas tarefas de coordenação – ao ter de obter informações de fonte certa e canalizá-las para a fonte certa. Isso coloca a necessidade de substituí-lo na qualidade de mecanismo de coordenação básico pela padronização. Onde a padronização é o meio básico de coordenação, a supervisão direta e o ajuste mútuo ainda podem ser utilizados como mecanismos de coordenação secundários. Em comparação com o ajuste mútuo, os custos de padronização são muito elevados, mas estão concentrados nas fases de projeto e de implementação. Vencidas tais fases, os elevados custos iniciais podem ser amortizados ao longo da vida útil do projeto. Em função disso, a padronização, no longo prazo, é menos dispendiosa que o ajuste mútuo – embora a situação de trabalho tenha de permanecer inalterada para que isso se verifique. Portanto, a padronização é menos flexível em comparação ao mecanismo de ajuste mútuo.

Considerando as variáveis custos, estabilidade e flexibilidade, a Figura 3.7 sintetiza as relações dos três mecanismos básicos de coordenação.

Evidências de falhas nos mecanismos de coordenação

Como sabemos se os mecanismos de integração estão funcionando bem ou não em uma organização? Child (2012) apresenta seis sintomas presentes como as organizações não estão lidando adequadamente com a coordenação das suas partes, tendo em vista as pressões de tempo e a incerteza do ambiente. A Figura 3.8 sintetiza tais sintomas.

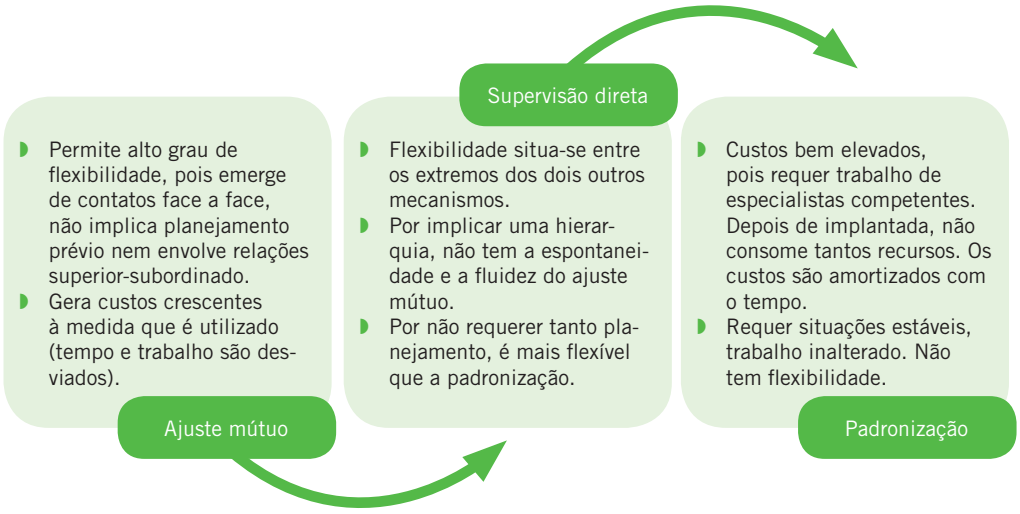


Figura 3.7 Relações entre os mecanismos de coordenação.
Fonte: Com base em Wagner III e Hollenbeck (2012, p. 382-383).

◗ DIMENSÕES GERAIS DE ANÁLISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Considerando-se os mecanismos de especialização/diferenciação e de integração/cooperação, emergem três grandes dimensões de análise das estruturas organizacionais: centralização, formalização e complexidade (Bowditch; Buono, 2012). Vamos nos deter, agora, em compreender tais dimensões, que permitem comparar distintas organizações e avaliar os impactos da sua estrutura sobre sua dinâmica e sobre seus resultados ou desempenho. É possível, por exemplo, verificarmos como elementos da estrutura são importantes para compreender vários outros fenômenos organizacionais, a exemplo da cultura organizacional (vide Capítulo 13), dos processos grupais (vide Capítulo 10) ou das relações de poder (vide Capítulo 12).Tais dimensões também são importantes por permitirem avaliar o grau de ajuste das decisões que modelaram a estrutura a características do ambiente em que se insere a organização.

Centralização

O processo de diferenciação vertical gera, como vimos, a hierarquia organizacional, que consiste na especificação das relações de subordinação visíveis nos organogramas. A quantidade de níveis hierárquicos configura o nível de verticalização da organização, considerando-se desde o topo gerencial (presidente, CEO) até o nível mais baixo (Hitt; Miller; Colella, 2013). Para os autores,

> [...] de modo geral, hierarquias muito verticalizadas criam problemas de comunicação, uma vez que a informação circulando para cima e para baixo na hierarquia pode ser desacelerada e distorcida ao passar por grande quantidade de níveis diferentes. (Hitt; Miller; Colella, 2013, p. 396).

Os níveis hierárquicos revelam uma **hierarquia de autoridade**, definindo quem se reporta a quem, assim como indica quem toma quais decisões e é responsável por sua implan-

Conflito persistente entre departamentos	Diferentemente de discordâncias ocasionais, que podem até sinalizar vitalidade na busca de soluções para desafios novos, o conflito persistente entre setores, equipes, departamentos é um sintoma claro da deficiência de integração.
Excesso de reuniões formais	Grandes empresas industriais envolvem muitas atividades repetitivas, o que requer uniformidade de procedimentos e práticas de gestão padronizadas. A tecnoestrutura é a mais importante (envolve especialistas e dirigentes das áreas como planejamento, finanças, produção, pesquisa, etc.).
Sobrecarga da alta administração	Quando são empurradas para a gestão superior questões que deveriam ser resolvidas em níveis intermediários de gestão, é sinal de que a coordenação está falhando. Tais demandas adicionais sobrecarregam o gestor superior e conflitam com tarefas que são específicas de sua posição.
Ritual da burocracia	Quando departamentos ou setores deixam de considerar procedimentos e regras que estão estabelecidos em papéis.
Acúmulo de poder por parte de coordenadores	Quando os coordenadores se sentem ameaçados na sua autoridade por mecanismos mais básicos de coordenação e tentam monopolizar a coordenação, impedindo soluções inovadoras.
Queixas de clientes e grupos externos	Clientes ou outras pessoas de fora reclamam de informações conflitantes entre departamentos sobre uma mesma questão; quando um departamento ou setor mostra desconhecimento ou indiferença a uma pergunta sobre quem, na organização, pode ajudar.

Figura 3.8 Sinais de problemas com os mecanismos de coordenação.
Fonte: Com base em Child (2012).

tação. Ou seja, a verticalização de uma estrutura guarda relação estreita com os níveis de centralização dos processos decisórios (Kinicki; Kreitner, 2006).

Em síntese, podemos afirmar que o termo "centralização" refere-se ao grau em que o processo decisório está concentrado em um determinado ponto da hierarquia organizacional (Robbins, Judge; Sobral, 2010). Como afirmam Bowditch e Buono (2012),

> [...] em termos de conceitos gerenciais, a *autoridade* de tomar decisões pode ser centralizada ou descentralizada, e a *cadeia de comando* traça o caminho da descentralização (quantidade de participação e contribuição de pessoas ou unidades de nível inferior). (Bowditch; Buono, 2012, p. 169).

Alta centralização significa que o poder decisório (autoridade formal conferida a cada cargo na hierarquia) está concentrado fortemente no topo gerencial, do principal executivo. Ele define diretrizes, fixa planos, estabelece ordens que cabem aos demais níveis cumprir. Em oposição, em organizações com maior descentralização, há mais delegação de poder aos escalões mais baixos da hierarquia e que estão mais próximos das ações propriamente ditas.

Na realidade, devemos pensar a *centralização-descentralização* como um *continuum* no qual diferentes organizações, ou uma mesma organização, ao longo do tempo, podem ocupar posições distintas, em grande medida influenciadas pelo estilo de liderança dos responsáveis por sua gestão (vide Capítulo 11).

Formalização

Como vimos anteriormente, padronização é um dos mecanismos básicos de integração organizacional. O resultado desse mecanismo revela-se no nível de formalização da organização. Assim, formalização refere-se ao grau em que as tarefas (vide *box*) são padronizadas. Organizações que investem em coordenar a interdependência com a padronização também estão introduzindo **formalização estrutural**. Formalização é o meio de desenvolver padrões escritos necessários para a coordenação via padronização.

Tarefa

Nas novas formas de organização do trabalho, verifica-se a tendência à superação da "tarefa" nos moldes taylorista-fordista do trabalho da ação individual para a ação coletiva, da relação "tarefa-atividade" de um só trabalhador para as relações entre as tarefas e atividades desenvolvidas por diferentes trabalhadores. Estas são chamadas tarefas "abertas" e envolvem o reconhecimento, pelo menos em parte, da competência do trabalhador, de sua iniciativa, de suas escolhas, de necessidades de trocas e de comunicação entre diversos trabalhadores para o desenvolvimento de ações organizacionais (Maggi, 2006).

Assim, quanto mais claras e detalhadas forem as especificações para realizar uma determinada tarefa, maior a formalização e menor a autonomia do trabalhador (grau de discricionariedade) para executá-la. Maior formalização ajuda a predizer e controlar o comportamento, a garantir a congruência e a eficiência dos processos e a garantir a clareza no *modus operandi* – previsibilidade das ações e conhecimento sobre os critérios adotados pela organização.

Também devemos pensar a formalização como um *continuum* ao longo do qual podem ser localizadas organizações e, mesmo, setores ou departamentos dentro de uma mesma organização. Assim, podemos pensar que uma organização (ou setor/departamento) altamente formalizada apresenta todas as suas atividade descritas com detalhes, assim como tem definidos os critérios de desempenho e as regras para execução, tudo isso consolidado em manuais que documentam todo o processo de trabalho e que servem de base para avaliar possíveis desvios ou desconformidades. Quando a formalização é baixa, há uma dose maior de liberdade para a execução do trabalho.

A natureza do processo de trabalho e a qualificação exigida do trabalhador são dois determinantes básicos do nível de formalização. Assim, há mais formalização nos departamentos de contabilidade do que nos departamentos de gestão de pessoas ou de pesquisa e desenvolvimento. Nas universidades, os funcionários técnico-administrativos têm seus papéis mais formalizados do que os docentes. Nos hospitais, o pessoal da higie-

nização segue procedimentos mais formalizados do que médicos ou enfermeiros.

Historicamente, a formalização-padronização no sistema taylorista-fordista foi saudada como um mecanismo eficaz para a elevação da produtividade; posteriormente, a crescente e excessiva padronização do trabalho foi responsabilizada, por muitas disfunções que emergiram nas empresas ao longo do século XX, que culminaram em redução de índices de produtividade e de taxas de lucro. Para superar tais disfunções, as organizações adotaram algumas estratégias, que, inclusive, levaram à reformulação dos meios para se alcançar a padronização. Hoje, a figura do engenheiro ou a existência do setor de organização e método (O&M), como elementos externos ao processo de trabalho a ser padronizado, perderam importância, chegando mesmo a desaparecer, uma vez que o trabalho de padronização foi internalizado pelas próprias equipes de execução das tarefas.

Adler (2000) relata o caso da New United Motor Manufaturing, Inc. (NUMMI), *joint-venture* GM-Toyota, na qual a padronização, realizada a partir dessa nova ótica, e a especialização têm sido os pilares sobre os quais se vem assentando o processo de transferência de tecnologia da Toyota para a GM. A padronização e a especialização têm funcionado, adicionalmente, como um poderoso estímulo à motivação dos seus empregados, à aprendizagem organizacional e à melhoria contínua. Para se atingir isso, é preciso dispor de uma mão de obra mais qualificada, que tenha uma visão ampliada de suas funções e papéis no processo produtivo e maior comprometimento com as ações necessárias, a fim de se alcançar os objetivos organizacionais.

A padronização das tarefas é uma das condições importantes para a difusão do conhecimento nas, e entre as, organizações, além de ser prerrequisito para se fabricar produtos e prestar serviços com qualidade estável. De outra perspectiva, estudos no campo da sociologia do trabalho, especialmente ligados à perspectiva marxista, classificam as iniciativas das organizações no sentido de transformar os conhecimentos tácitos dos trabalhadores em conhecimentos explícitos, como tentativas de desapropriação do saber fazer operário e de apropriação privada desse saber fazer pelo capital.

Complexidade

Ao examinarmos a estrutura organizacional que resulta dos seus diversos mecanismos de divisão, podemos localizá-la em um *continuum* quanto ao seu grau de *complexidade*, como bem ilustram os dois casos da Figura 3.9. Ou seja, as organizações podem variar largamente quanto a sua complexidade, em função de maiores níveis de diferenciação ou especialização – vertical, horizontal, pessoal ou espacial. Esta é uma noção fácil de ser percebida. Tomemos, por exemplo, uma grande empresa, como a Petrobras, que atua em vários segmentos (pesquisa, exploração, refino e distribuição de petróleo), em diversas regiões do Brasil e em outros países. Ela certamente apresenta elevada complexidade estrutural. No outro extremo, tomemos uma escola particular que atua apenas no ensino fundamental, ou uma pequena loja em um *shopping*. Entre esses dois extremos, podemos encontrar escolas com estruturas mais complexas (se atuam em diferentes níveis), hospitais especializados em alguma área, hospitais gerais que atuam diante de todos os problemas. Daí falarmos que complexidade é uma dimensão ou um *continuum* que nos permite comparar distintas estruturas organizacionais. Maior complexidade

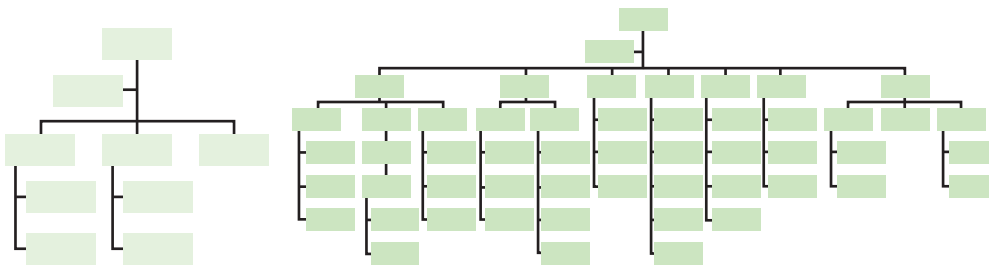


Figura 3.9 Ilustração de organizações com níveis bem diferenciados de complexidade estrutural.

requer mais mecanismos de coordenação para integrar as diferentes partes, o que pode contribuir para tornar a estrutura ainda mais complexa (com mais níveis hierárquicos, com mais grupos especiais, e assim por diante).

Como se relacionam essas três dimensões gerais da estrutura de uma organização? Na realidade, há enorme diversidade de projetos ou *designs* organizacionais que combinam níveis diferentes de formalização, centralização e complexidade.

A Figura 3.10 sintetiza as relações encontradas entre as três dimensões gerais da estrutura organizacional. Os estudos, salientam Bowditch e Buono (2012), não são conclusivos. Essas relações não estão ainda totalmente claras, e, além disso, pesquisas são necessárias, sobretudo quando se consideram as transformações em curso nas organizações e no mundo do trabalho. Em especial, o crescimento dos procedimentos para obtenção dos certificados ISO e os avanços nos programas de qualidade podem estar gerando um incremento da formalização de todos os processos de trabalho, independentemente do tamanho, da complexidade e dos níveis de centralização das empresas.

TIPOS DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Existem muitos sistemas classificatórios das diferentes possibilidades de arranjos ou estruturas organizacionais.

Uma clássica tipologia de organizações foi desenvolvida por Henry Mintzberg no fim dos anos de 1970. Para compreendermos os sete tipos propostos por ele, é necessário, antes, conhecer o que o autor considera partes ou dimensões que compõem a estrutura de uma organização. A Figura 3.11 apresenta e define sinteticamente tais dimensões.

Considerando o papel que as diferentes dimensões desempenham na organização, Mintzberg diferencia sete tipos organizacionais, cujas características, de forma sintética, encontram-se na Figura 3.12.

O que é importante na tipologia de Mintzberg é que ela não se limita aos elementos clássicos de definição de estruturas organizacionais, especialmente por incluir a ideologia como um dos seus elementos definidores. Ao fazê-lo, surgem tipos como organizações missionárias ou organizações políticas, cuja singularidade decorre da sua missão e do tipo de liderança (pri-

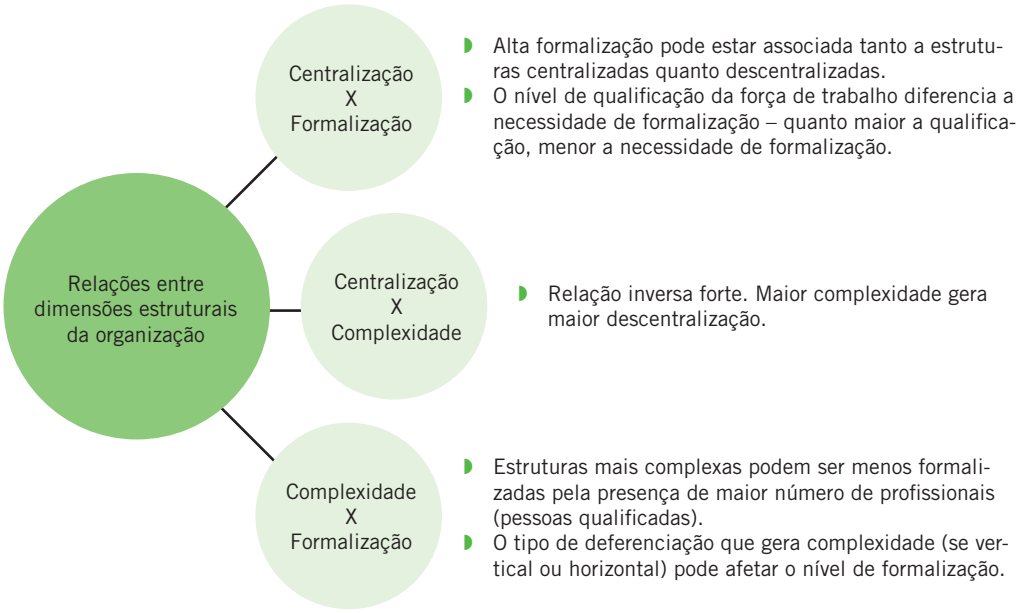


Figura 3.10 Relações entre dimensões estruturais da organização.

Cúpula estratégica	Responsável pela observância e pelo cumprimento da missão e por dar respostas aos públicos das organizações.
Núcleo operacional	Tem a função de assegurar as entradas para a produção, transformar as entradas em saídas, distribuir as saídas e fornecer suporte direto para as outras operações.
Linha intermediária	É o veículo de comunicação entre topo e base da organização, levando as normas e orientações e trazendo as informações de retorno, indicando as disfunções e apresentando propostas de mudanças e solicitações de decisões. Cuida da elaboração estratégica específica de suas áreas em consonância com estratégia geral.
Tecnoestrutura	Tem a função de treinar os indivíduos e planejar e alterar o fluxo do trabalho operacional, promover a padronização e analisar e propor mudanças na organização.
Assessoria de apoio	Desempenha as atividades que estão fora do fluxo de trabalho operacional.
Ideologia	Valores, crenças e tradições que distinguem as diferentes organizações.

Figura 3.11 Dimensões que integram a estrutura de uma organização segundo H. Mintzberg.
Fonte: Com base em Maximiano (2012).

meiro caso) ou da dinâmica interna ou grau de conflito existente (segundo caso).

No entanto, vamos trabalhar, aqui, de forma mais detalhada, com três grandes categorias

Empresarial	Tipo mais simples, é fortemente centralizado na figura do executivo central ou de um empreendedor que fundou ou dirige. A cúpula estratégica é a parte mais importante. É mínima a hierarquia e a equipe de especialistas. A supervisão direta é o mecanismo dominante de coordenação.
Máquina	Grandes empresas industriais. Envolvem muitas atividades repetitivas, o que requer uniformidade de procedimentos e práticas de gestão padronizadas. A tecnoestrutura é a mais importante (envolve especialistas e dirigentes das áreas como planejamento, finanças, produção, pesquisa, etc.).
Profissional	Apoia-se na gestão do conhecimento, incluindo escolas, hospitais e escritórios de arquitetura, advocacia e contabilidade. Os especialistas – núcleo operacional –, por deterem o conhecimento, são a parte mais importante. Os profissionais, com elevada qualificação, são independentes, gozam de autonomia. Ou seja, prevalece o poder do conhecimento.
Diversificada	São grandes corporações empresariais com várias unidades de negócio. A exemplo da organização máquina, são controladas por uma administração central. A parte mais importante é a linha média – gerentes que se inserem entre a cúpula e o núcleo operacional. As unidades de negócio tendem a ser independentes.
Inovadora	São organizações jovens que envolvem pesquisa e que necessitam de constante inovação (agência espacial, produtoras de filmes, empresas petroquímicas). Também denominada de "adhocracia". O pesoal de pesquisa e desenvolvimento e que trabalha com o conhecimento é a parte mais importante. Cooperação é o principal mecanismo de coordenação.
Missionária	Organizações que têm como parte mais importante não grupos ou pessoas, e sim a ideologia. O sistema de crenças e valores compartilhado é o fator que une as diversas partes da organização. Elas têm um sentido de missão e são conduzidas por líderes carismáticos.
Política	São organizações marcadas pelo conflito, já que não há partes mais importantes que se destaquem no controle dos processos. Os mecanismos de coordenação falham e o conflito de interesses, bem como a emergência de coalizações, generalizam o conflito.

Figura 3.12 Tipos de organizações propostos por H. Mintzberg.
Fonte: Com base em Maximiano (2012).

que definem modelos historicamente construídos e contextualmente circunscritos de se estruturar uma organização: as estruturas **pré-burocráticas**, as **burocráticas** e as **pós-burocráticas**. Como vemos, a aproximação de uma estrutura burocrática torna-se o critério de corte que organiza tal sistema, o que revela, de início, a centralidade que esse modelo desempenha para a compreensão das estruturas organizacionais. Esse sistema oferece, ainda, uma visão da trajetória que as organizações estão construindo, quer ao longo dos últimos séculos, quer ao longo de seu próprio ciclo de vida. Vamos, no entanto, nos limitar a apresentar aqueles modelos que são mais habituais.

Organizações pré-burocráticas

Nessa categoria, estão as denominadas estruturas simples – pequenas organizações que foram criadas por um empreendedor e em que, em geral, o dono é o próprio gerente do negócio e conta com um número reduzido de empregados. Tais estruturas costumam ser definidas mais pelo que elas não possuem em relação às organizações burocráticas e de maior porte. Uma mercearia, uma butique ou um posto de gasolina são exemplos de pequenas empresas que apresentam uma estrutura simples. Trata-se de estruturas enxutas ou planas nas quais todas as pessoas se reportam diretamente ao chefe, o que dá agilidade aos processos decisórios organizacionais.

Na realidade, Wagner III e Hollenbeck (2012) discriminam dois tipos de estruturas simples – as indiferenciadas (que consistem na reunião de pessoas para produzir algo e cujo comando é compartilhado) e as diferenciadas (que têm um dono, que é o chefe e que concentra o poder decisório). No Quadro 3.2, podemos observar os elementos que definem as duas estruturas citadas.

As estruturas simples são encontradas mais frequentemente nas fases iniciais do desenvolvimento de uma empresa. À medida que esta cresce, tal forma de organização vai se revelando ineficaz, o que torna raro encontrar uma grande empresa com uma estrutura simples. Essa estrutura também se ajusta a ambientes simples, possíveis de serem compreendidos e interpretados por um único gerente, sem uma rede de profissionais especializados. Assim, o êxito de tais organizações fica na dependência do desempenho desse gestor ou empreendedor.

É muito comum que empresas pequenas e em fase inicial sejam de natureza familiar.

Organizações burocráticas

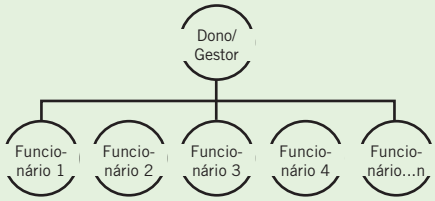
As organizações burocráticas emergem quando os processos de padronização se tornam o mecanismo básico de coordenação, transformando

Quadro 3.2 Características das estruturas pré-burocráticas simples

Organograma	Características
Estrutura indiferenciada simples 	Um grupo de amigos abre um pequeno restaurante, uma pequena loja, uma empresa de consultoria; psicólogos abrem um serviço de avaliação psicológica. • Não há hierarquia de autoridade. • Coordenação feita exclusivamente por ajuste mútuo (contato face a face). • Poucos documentos formalizam as atividades. • Vantagens: simplicidade e flexibilidade. • Desvantagens: limita-se a pequenas organizações; não pode desenvolver tarefas mais complexas.

(*Continua*)

Quadro 3.2 Características das estruturas pré-burocráticas simples (*continuação*)

Organograma	Características
Estrutura diferenciada simples 	Um posto de gasolina, uma delicatéssen de um bairro, uma mercearia de propriedade familiar, uma padaria, um consultório médico que atende e faz exames, uma agência de turismo. ◗ É pouco complexa, com baixa especialização ou diferenciação; baixo grau de departamentalização. Chamadas de "estruturas planas". ◗ Mostra pouca formalização/padronização. ◗ Apresenta ampla esfera de controle. ◗ A autoridade é concentrada em uma única pessoa (o dono). ◗ A supervisão direta é o mecanismo principal de coordenação. O ajuste mútuo é secundário. ◗ Vantagem: em relação à estrutura indiferenciada, tem maior capacidade de coordenação de mais pessoas. ◗ Desvantagem: incapacidade de coordenar atividades de mais do que 50 pessoas (limite ao crescimento) ou tarefas mais complexas.

Fonte: Com base em Wagner III e Hollenbeck (2012), Bowditch e Buono (2012) e Robbins, Judge e Sobral (2010).

a supervisão direta e o ajuste mútuo em coadjuvantes ou secundários, e isso ocorre quando o trabalho se torna mais diversificado, demandando estruturas mais complexas, quer horizontal, quer verticalmente. Como afirmam Robbins, Judge e Sobral (2010), a padronização é o conceito que sustenta a burocracia. Ou seja, burocracia é um tipo de organização que se apoia na formalização do comportamento para alcançar a coordenação.

Falar em burocracia nos remete necessariamente aos trabalhos de Max Weber (vide *box*). **Weber definiu burocracia como uma organização baseada em regras e procedimentos regulares, em que cada indivíduo tem sua especialidade, responsabilidade e divisão de tarefas.** Para ele, as organizações formais apoiam-se em leis que as pessoas avaliam e acreditam serem racionais. Tais leis que estruturam as organizações existem não por um capricho arbitrário do gestor ou do proprietário, mas por serem necessárias para todas as pessoas que integram a organização. Max Weber baseou sua teoria da burocracia em sete princípios: formalização das regras, divisão do trabalho, hierarquia, impessoalidade, competência técnica, separação entre propriedades e previsibilidade de cada funcionário.

Max Weber (1864-1920)

Importante economista alemão que teve sua obra mais amplamente conhecida após sua morte; é considerado um dos fundadores da sociologia moderna. Entre seus trabalhos, destacam-se: *Economia e sociedade*, *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Neste último livro, investigou como a religião, em especial o protestantismo, foi elemento importante na consolidação do capitalismo. Fez importantes contribuições metodológicas para as ciências humanas. Sua teoria da ação influencia muitos teóricos contemporâneos. A seus estudos e pesquisas se deve o surgimento da teoria da burocracia no campo dos estudos organizacionais.

Assim, a burocracia é uma forma de organização que se apoia na racionalidade legal, entendida como a adequação dos meios aos objeti-

vos (fins) pretendidos, de modo a assegurar a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos. Três fatores, para Weber, levaram ao desenvolvimento das burocracias modernas:

a) o desenvolvimento de uma economia monetária que permitiu que a moeda fosse usada como remuneração, fortalecendo a autoridade de quem paga;
b) o crescimento do Estado moderno e de suas tarefas administrativas; e
c) a maior eficiência do modelo burocrático de administração.

Assim, embora, na vida cotidiana, o termo "burocracia" seja visto negativamente (excesso de papéis, lentidão nas decisões e nos resultados, apego excessivo a regras e procedimentos que geram ineficiência), para Weber as burocracias eram vistas como modelos mais eficientes de organização.

A burocracia tornou-se um arranjo tão dominante que, muitas vezes, é tomada como sinônimo de organização. No cotidiano, estamos sempre em contato com empresas burocráticas – o banco no qual temos conta, a grande loja de departamentos, os correios, os órgãos públicos, as empresas telefônicas, os hospitais e as universidades, sem mencionar grandes indústrias têxteis e siderúrgicas.

A Figura 3.13 apresenta as principais características de uma organização burocrática.

Essas características fazem as organizações burocráticas refletirem acerca da ideia de que as organizações são grandes máquinas e que devem funcionar de forma mecanicista (veja a metáfora da máquina descrita por Morgan no Capítulo 2), com cada parte cumprindo seu papel no fluxo padronizado de atividades de forma a maximizar a eficiência do sistema como um todo. Um desenho organizacional com elevada centralização de poder decisório, alta formalização e rotinização do trabalho pressupõe um conjunto de valores e atitudes para que seu funcionamento ocorra dentro do previsto. Assim, a disciplina se torna um valor central: obediência à chefia e respeito ao que está prescrito nas normas e nos regulamentos são condições para que não haja desvios entre o planejado e o executado.

Inseridos na categoria de organizações burocráticas, existem alguns formatos organizacionais específicos, que merecem ser diferenciados.

Burocracia funcional

Trata-se de um desenho largamente utilizado e caracteriza-se por definir as unidades e posições da organização a partir das atividades especializadas desempenhadas por grupos de trabalhadores. É uma estrutura mais habitual em empresas com mais de 50 funcionários. Uma empresa industrial típica e com um único produto final normalmente estrutura-se em funções como pesquisa e desenvolvimento, engenharia, recursos humanos, produção, finanças e contabilidade, vendas, etc. Geralmente, dentro desses grupos, novos subgrupos são definidos – por exemplo, recursos humanos pode envolver as funções de compensação, qualificação, desenvolvimento organizacional, e assim por diante.

Esse arranjo estrutural permite a clara identificação de responsabilidades, já que as pessoas que desempenham tarefas similares e enfrentam os mesmos problemas estão juntas. Isso amplia as chances de interação e de suporte recíproco. Contudo, confinado dentro de uma unidade funcional, o trabalhador pode perder a visão do todo, o que dificulta as ações de integração horizontal, sobretudo quando a organização atua em diferentes áreas geográficas ou oferece um leque maior de produtos e/ou serviços.

A **burocracia funcional** funciona melhor nas seguintes condições, apontadas por Gordon (2002):

a) quando os papéis ou postos de trabalho podem ser agrupados de forma satisfatória em áreas funcionais;
b) quando os empregados necessitam relativamente de menos comunicação com outros grupos;
c) quando a organização possui um bem ou serviço já bastante desenvolvido;
d) quando poucas exceções ocorrem;
e) quando a empresa atua em um ambiente estável e previsível; e
f) quando o porte da organização é pequeno ou médio, o que facilita as comunicações face a face.

Quando a organização produz diferentes produtos ou bens, atua em diferentes áreas geográficas e atende a maior número de tipos de consumidores, a estrutura funcional apresenta limites. Tais características introduzem varia-

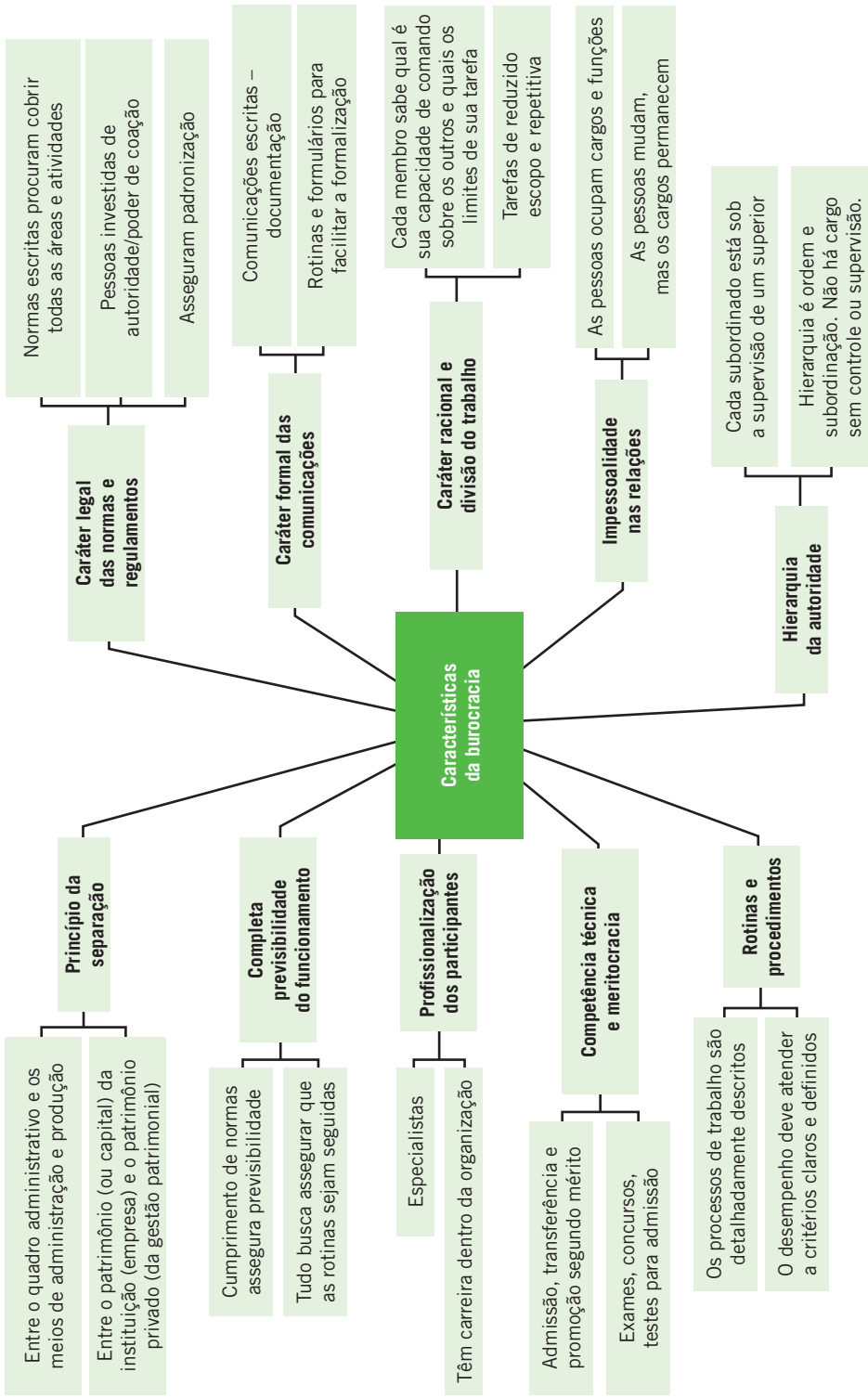


Figura 3.13 Elementos que caracterizam uma burocracia.

bilidade e diversidade, o que torna as decisões mais complexas. Isso sobrecarrega uma estrutura com elevado nível de centralização.

Burocracia divisional

Esse arranjo organizacional é encontrado em grandes empresas que utilizam como critério para sua subdivisão os produtos ou mercados. Encontra-se em organizações que produzem múltiplos bens ou serviços e, especialmente, quando cada produto ou serviço envolve um ambiente distinto ou características tecnológicas muito diferentes nas suas linhas de produção.

Cada unidade desenvolve, produz e comercializa seus próprios bens ou serviços. Assim, cada gerente é responsável por todos os aspectos do produto, desde a obtenção de insumos até a venda. Com isso, são reduzidas as dificuldades que os gerentes teriam em uma estrutura funcional pura. Por exemplo, um gerente de *marketing* pode não ter a capacidade de gerenciar a diversidade de produtos, clientes ou mercados atendidos.

Em geral, trata-se de um desenho organizacional que se impõe a partir do crescimento de uma organização, cuja estrutura inicial era funcional. Esse desenho funcional, no entanto, geralmente não é descartado, sendo mantido no interior das divisões.

Trata-se de um formato estrutural que permite a cada divisão lidar com seu mercado específico, embora a firma como um todo atenda a diversos mercados. Em geral, afirmam Bowditch e Buono (2012), cada divisão termina sendo uma burocracia mecânica, com uma estrutura administrativa no topo da empresa. Além disso, há alguma duplicação de funções dentro de cada estrutura divisional, o que impõe desafios maiores para as atividades de coordenação.

Estrutura matricial

Trata-se de uma estrutura que combina as duas formas de departamentalização – a funcional e a por produto, ou divisional. Como vimos, essas duas formas apresentam vantagens e desvantagens simétricas; por sua vez, o arranjo matricial busca combinar exatamente o que cada uma delas tem de mais positivo. Por esse motivo, tais estruturas são chamadas de "integradas". São chamadas, também, de estruturas simultâneas.

O que isso significa? Em um mesmo desenho organizacional, as pessoas participam de grupos por funções e grupos por produto, projetos ou divisões. O vínculo com o departamento funcional é mais permanente, enquanto o vínculo com o projeto ou produto pode ser alterado, se necessário. Cada grupo de projeto reúne membros das diferentes áreas funcionais; no entanto, eles estão voltados primordialmente para aquele projeto específico. São grupos flexíveis de indivíduos, que mudam de acordo com as necessidades organizacionais – equipes podem ser estruturadas para lançar um novo produto, lidar com uma nova área geográfica, desenvolver um projeto específico, etc.

Vejamos um caso cada vez mais comum na universidade. Os professores estão vinculados a departamentos funcionais. No entanto, gradativamente, cresce sua participação em projetos especiais envolvendo distintos departamentos. Arranjos desse tipo são característicos de empresas de publicidade, empresas de consultoria, hospitais e tantas outras organizações burocráticas.

Os arranjos nascem da necessidade de integrar a diversidade de produtos, localizações ou clientes e, portanto, demandam mais flexibilidade de que as estruturas divisionais. Tais estruturas rompem com o princípio de unidade de comando, tão central na estrutura burocrática funcional, já que um empregado subordina-se a dois chefes (seu gerente do departamento funcional e o gerente do programa, projeto ou produto). Ou seja, há uma dupla cadeia de comando.

Não se pode deixar de reconhecer, portanto, que as estruturas matriciais são tentativas de se romper com as rígidas e pesadas estruturas burocráticas. Elas são consideradas um dos desenhos que caracterizam as "adhocracias" (vide *box*), embora estruturas matriciais possam conviver no interior de organizações burocráticas.

As vantagens da estrutura matricial envolvem: ampliação da capacidade de coordenação quando a organização tem muitos e complexos projetos interdependentes para desenvolver; facilitação da alocação dos especialistas, aproveitando ao máximo suas competências especiais; garantia de maior flexibilidade e capacidade adaptativa à organização (Robbins; Judge; Sobral, 2010; Wagner III; Hollenbeck, 2012).

Embora flexível, adaptável, dinâmico e participativo, o modelo de força-tarefa também

Adhocracia

Expressão da autoria de Alvin Tofler e popularizada por Robert Waterman, aplicável a qualquer forma de organização que rompa com as tradicionais normas burocráticas dominantes em empresas em fase de maturidade, com vistas a detecção de oportunidades, resolução de problemas e obtenção de resultados. A tônica é o incentivo à criatividade individual como caminho para a renovação organizacional.

Fonte: Adocracia ([20--?]).

demonstrou apresentar muitos limites. Os principais relacionaram-se com as dificuldades de transferir conhecimento das equipes de força-tarefa para os outros membros da organização, assim como a dificuldade de projetar e alcançar as metas ou a visão da organização como um todo. O modelo cria, ainda, outras dificuldades:

a) amplia a superestrutura necessária para garantir a comunicação e a coordenação geral, o que implica custos mais elevados;
b) pode criar situações confusas para várias ações gerenciais em função do duplo vínculo de cada trabalhador, ampliando a tensão e as lutas por poder;
c) esse duplo vínculo pode também ser fonte de ambiguidade e conflito de papéis para o trabalhador.

O Quadro 3.3 sintetiza as principais características dos diferentes desenhos de organizações burocráticas, a partir de Wagner III e Hollenbeck (2012).

Organizações pós-burocráticas

Concepções rígidas, estáticas e de aplicação universal da estrutura organizacional dominaram o campo de estudos organizacionais por muito tempo. Fundamentaram-se na crença de que era possível obter, por meio da especialização do trabalho, da hierarquia e da distribuição de autoridade, comportamentos uniformes e previsíveis. Essa concepção, entretanto, entrou em crise, o que levou à construção de novos modelos de estrutura organizacional, que implicaram a revisão de princípios e crenças gerenciais (Motta, 2001).

Em uma economia crescentemente globalizada, com progressos tecnológicos no campo da comunicação e da informação, tornando os ambientes organizacionais instáveis e turbulentos, cresceram as críticas aos modelos burocráticos e a busca de novos modelos de estruturação das organizações que lhes garantissem maior rapidez, velocidade e capacidade de resposta a um mundo em contínua mudança.

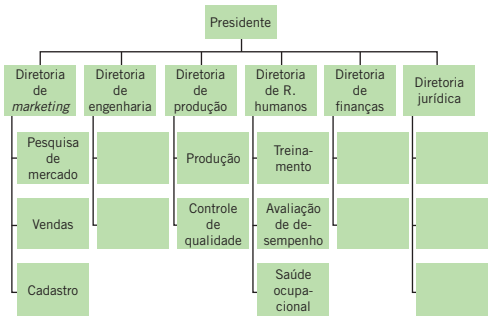
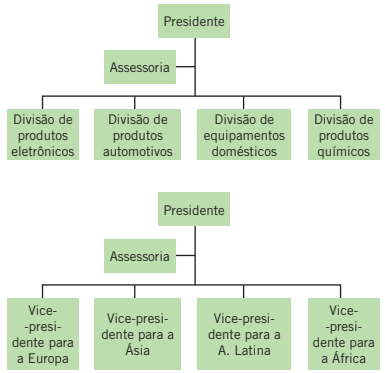
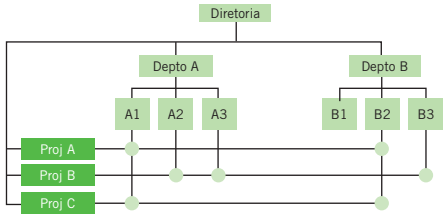
A emergência de formações pós-burocráticas é explicada pela literatura como fruto das estratégias das empresas-líderes para fazer face à crise do capitalismo, que se manifestava a partir da década de 1970. Fala-se que cresceram sem controle a padronização, a centralização, a especialização/parcelamento do trabalho nas organizações burocráticas e tayloristas-fordistas, tornando-as disfuncionais. Os reflexos do processo sobre a motivação, o comprometimento, a criatividade e, consequentemente, sobre a produtividade dos trabalhadores foram alarmantes. Inovações organizacionais seriam a resposta a essas disfunções das organizações burocráticas, e, por isso, suas configurações privilegiariam características opostas à organização burocrática. Essas transformações nos padrões das organizações inserem-se, todavia, em um movimento maior de mudança de etapa de desenvolvimento do capitalismo (vide *box*).

Vários rótulos foram cunhados pelos mais diversos estudiosos para nomear a nova organização: organização pós-industrial, pós-burocrática, em rede, federalista, de aprendizado, autoprojetada, neoliberal, modular, virtual e colegiada, entre outros (Donaldson; Luo, 2013; Eccles; Nohria; Berkley, 1994; Williams, 2011; Wood Júnior, 2007). Os novos modelos, denominados "estruturas pós-burocráticas", compartilham algumas características:

a) inclinam-se a apresentar uma estrutura mais horizontalizada que seus antecessores;
b) estimulam o empoderamento (*empowerment*) das pessoas;
c) sobrelevam a natureza dinâmica das estruturas organizacionais;
d) enfatizam a importância das competências organizacionais e individuais;
e) reconhecem o conhecimento como o ativo intangível que mais possibilita a alavancagem de uma organização.

Essas novas estruturas, ou melhor, estruturas de governança, que vêm surgindo em subs-

Quadro 3.3 Modelo e características das estruturas burocráticas

Organograma	Características
Estrutura funcional 	Três atributos centrais: ◗ Padronização é o mecanismo central de coordenação, especialmente de comportamentos e em seguida de produtos. ◗ A departamentalização é funcional – os grupos agregam funcionários com funções similares. ◗ É centralizada – as decisões são tomadas por uma pessoa ou por uma reduzida cúpula. Vantagem: ◗ Principal: eficiência econômica (redução de custos devido à padronização). Desvantagem: ◗ Pouca flexibilidade, reduzindo a capacidade de lidar com mudanças e instabilidades.
Estrutura divisional  	◗ Apresenta as mesmas características da estrutura funcional em termos de mecanismos de coordenação. ◗ Diferencia-se por ser mais descentralizada – parte das decisões importantes é delegada para níveis hierárquicos imediatamente inferiores. ◗ Diferencia-se pelo processo de departamentalização: os grupos são agregados pela similaridade de produtos, de área geográfica ou de tipo de clientes. Vantagens: ◗ Uma moderada descentralização assegura maior flexibilidade, permitindo que partes da organização reajam de forma mais rápida a mudanças no seu contexto imediato. ◗ Assegura que uma divisão que deixe de operar não afetará seriamente as operações das demais. Desvantagens: ◗ Há aumento de custos em razão da duplicação de esforços entre as divisões. ◗ É apenas moderadamente eficiente.
Estrutura matricial 	◗ Utiliza, ao mesmo tempo, a departamentalização funcional e a divisional para criar grupos estruturais (os projetos que agregam funcionários vindos das diversas unidades). ◗ Ajuste mútuo é o meio básico de coordenação nas camadas superiores, e a tomada de decisão é descentralizada, com mais autonomia para os coordenadores dos projetos. ◗ A padronização e a supervisão direta atuam nas camadas inferiores.

(*Continua*)

Quadro 3.3 Modelo e características das estruturas burocráticas (*continuação*)

Organograma	Características
Estrutura matricial	Vantagem: ◗ Extrema flexibilidade. Desvantagens: ◗ É custosa, em razão do maior número de gestores e da duplicação de esforços. Mostra-se mais ineficiente.

tituição às estruturas de governança tradicionais – a hierárquica e o mercado –, são chamadas de "híbridas" pelos institucionalistas (Williamson, 1985, 1996). Entre as formas híbridas, destacam-se as redes globais (grupo de empresas inter-relacionadas com uma ampla gama de estruturas de propriedade), as alianças estratégicas e as *joint-ventures*.

Vamos nos deter, aqui, em dois formatos organizacionais bastante contemporâneos: as organizações em rede e as organizações virtuais, as quais, na realidade, estão fortemente associadas nos modelos emergentes de organizações.

A organização em rede

Há, hoje, um crescente interesse científico e prático em compreender as redes sociais, como bem destacam Loiola e colaboradores (2013). A abordagem das redes sociais tem sido aplicada em diversos domínios, desde o interpessoal, passando pelos movimentos sociais, pelas políticas públicas, assim como pelo campo da produção e circulação de bens e serviços. É nesse campo que podemos identificar estudos de redes inter e intraorganizacionais. As redes intraorganizacionais constituem a forma por excelência de analisar o que chamamos de "estrutura informal" (como veremos adiante). Já as redes interorganizacionais constituem um novo formato, um novo *design* organizacional que busca superar os limites das organizações burocráticas.

As organizações em rede são vistas como sistemas cujos subsistemas se relacionam entre si e, ao mesmo tempo, apresentam variados padrões de integração. Envolvem uma pequena organização central vinculada a um conjunto de outras organizações, que desempenham as funções de fabricação, distribuição, *marketing* ou qualquer outra, com base em um contrato.

O conceito de rede tem sido crescentemente utilizado como alternativa para estruturar uma organização que assegura maior flexibilidade, descentralização e capacidade de conectar diferentes atores sociais. Charan (2000), no entanto, chama atenção para a imprecisão do conceito de empresa em rede. Segundo ele, em algumas empresas, redes correspondem a uma malha de relacionamentos externos, a exemplo de alianças e *joint-ventures,* enquanto em outras traduzem-se em um conjunto de ligações informais entre gerentes – equipes temporárias e interfuncionais. Em outras empresas, ainda, redes ganham a conotação de novas formas usadas pelos executivos para compartilhar informações por meio da utilização de sistemas de informações gerenciais, videoconferências e outras ferramentas similares (vide *box*).

A rede de tecnologia do SEBRAE

A rede foi criada para estimular a difusão de tecnologias nos segmentos de pequenas e médias empresas no Brasil. Para tanto, desenvolve um programa de conscientização junto ao empresariado e promove a articulação e aproximação entre empresas, universidades e centros de pesquisa tecnológica. Por meio de suas "clínicas tecnológicas", as empresas podem consultar especialistas de várias instituições. Em 2000, essa rede realizou 772 atendimentos a empresas do setor de vestuário e calçados, o que representou 29,5% do seu total de atendimentos no Rio de Janeiro (Rovere; Medeiros, 2002).

Na realidade, afirma Charan (2000), o fundamento de uma rede é sua arquitetura social, que é substantivamente diferente do que se convenciona chamar de estrutura. A arquitetura social compreende os mecanismos por meio dos quais as interações e as informações fluem dentro da rede. Uma arquitetura social robusta não implica harmonia absoluta entre os elementos em rede; em vez disso, estimula que os membros da rede tenham maturidade para enfrentar e resolver seus conflitos.

Uma característica central da organização em rede, cuja representação gráfica pode ser vista na Figura 3.14, é que ela, diferentemente da forma piramidal que caracteriza os modelos burocráticos de organização, se estrutura horizontalmente. No formato piramidal, distintos níveis se sobrepõem, com número cada vez menor de integrantes, que, conforme sua proximidade do topo, têm maior poder decisório e capacidade de controle. Nas redes, por meio de vínculos horizontais, é criada uma malha de múltiplos fios, que pode crescer para todos os lados. O que mantém essa rede unida são os vínculos de confiança entre elementos. Tal característica é reportada como "desagregação vertical" por Gordon (2002).

Em uma situação extrema, nenhum dos seus "nós" assume uma posição central, inexistindo um "chefe", ou um núcleo coordenador responsável pela consecução do objetivo. A rede pode ser vista como uma comunidade de agentes atuando para a realização de uma meta comum, o que requer trabalho cooperativo e participativo.

Organizações em rede são mais comuns em empreendimentos pequenos e iniciantes como estratégia para diminuir custos e ganhar agilidade, como acontece nos ramos editoriais e de vestuário. O crescimento das tecnologias de informação e comunicação tem levado à difusão desse modelo em vários segmentos da indústria. Um exemplo de arranjo interorganizacional é o Consórcio Social da Juventude (CSJ), programa do Ministério do Trabalho, que funciona por meio da articulação de entidades em cada local de atuação (vide *box*). É importante lembrar, no entanto, que redes podem existir dentro de uma organização.

Bowditch e Buono (2012) apontam como vantagens desse formato de organização:

a) maior agilidade e rapidez;
b) menor necessidade de capital;
c) custos fixos mais baixos;
d) maior capacidade empreendedora;
e) maior capacidade de absorver tecnologia externa.

A essas vantagens, no entanto, associam-se algumas características negativas, tais como:

a) maior vulnerabilidade à concorrência dos seus fornecedores;
b) menor controle sobre a produção;
c) risco de perder a exclusividade na tecnologia de projeto e fabricação;
d) menor garantia de fornecimento;
e) menor capacidade de manter linhas de produto que não sejam lucrativas;
f) resultados mais voláteis.

A organização virtual

Como afirma Wood Júnior (2007), é comum pensarmos em organizações como entidades,

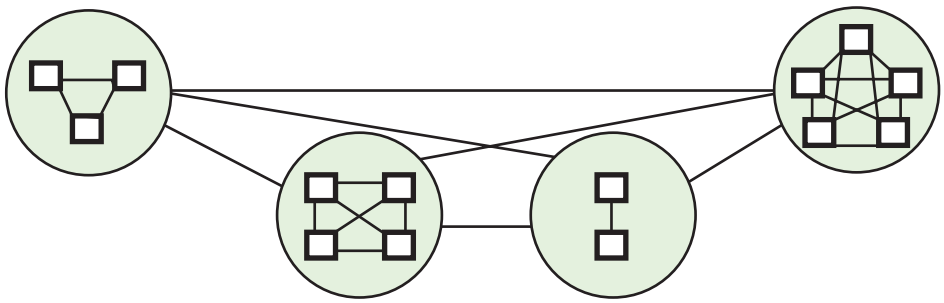
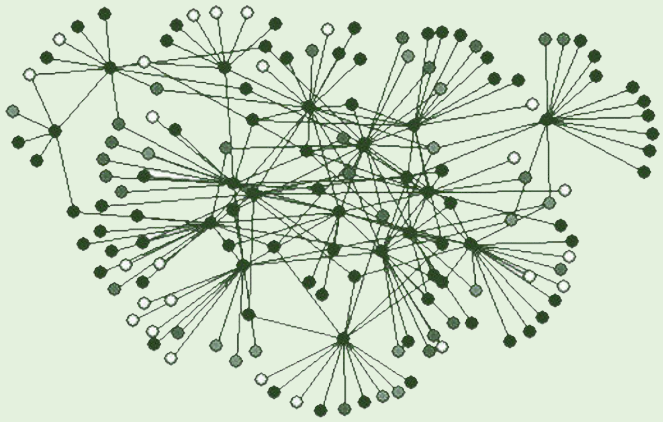


Figura 3.14 Organização em rede.

O Consórcio Social da Juventude

O CSJ/RMS é um programa do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) – Governo Federal. O programa tem por objetivo qualificar e inserir jovens "excluídos" no mercado de trabalho. O MTE estabelece convênio com uma entidade da sociedade civil organizada denominada entidade âncora, que, por sua vez, contrata uma rede de entidades para a execução consorciada das ações de qualificação básica, social e profissional, durante cerca de cinco meses. A figura a seguir representa graficamente o mapeamento da teia de interações formada pelas organizações participantes do estudo e suas parcerias na Região Metropolitana de Salvador (RMS).



Fonte: Ribeiro e Bastos (2011).

com ativos mensuráveis, estrutura definida e uma base física. No entanto, cada vez mais, estamos lidando com um mundo de terceirizações, teletrabalho e diversos tipos de parcerias, mais pontuais ou mais permanentes entre organizações a partir do incrível desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação (TICs). Tais associações são estratégicas para a sobrevivência em ambientes altamente competitivos. Para o autor, a organização virtual "[...] é um palco para a interação de atores organizacionais [...]" (Wood Júnior, 2007, p. 62). Elas nascem de um "[...] casamento de conveniências entre empresas para fazer frente à falta de agilidade das grandes corporações e à falta de músculos das pequenas empresas [...]" (Wood Júnior, 2007, p. 62).

Na realidade, as redes organizacionais podem ser comunidades presenciais ou virtuais. O conceito de "organização virtual" é utilizado quando é a tecnologia de computação o que mantém conectada a rede de fornecedores e parceiros. Assim, toda organização virtual é uma rede organizacional, mas nem toda rede organizacional é uma organização virtual. As tecnologias de informação e comunicação permitem às diferentes unidades da rede compartilhar custos, habilidades e acesso a mercados, ampliando a flexibilidade e a agilidade de resposta da rede. Dada a

Organização virtual

"Organizações virtuais referem-se a uma nova forma organizacional caracterizada por uma coleção permanente ou temporária de indivíduos, grupos e departamentos organizacionais dispersos geograficamente que não pertencem a uma mesma organização – ou uma organização na sua totalidade – que são dependentes de comunicação eletrônica para conduzir seus processos de produção." (Travica, 1997 apud Hughes et al., 2001).

Equipe virtual

"Uma equipe virtual, de forma similar a qualquer equipe, é um grupo de pessoas que interagem em tarefas interdependentes guiadas por um propósito comum. Diferente das equipes convencionais, uma equipe virtual trabalha entre limites espaciais, temporais e organizacionais cujos vínculos são reforçados por tecnologia de redes de comunicação." (Sieber; Grese, 1998 apud Hughes et al., 2001).

difusão dessas tecnologias hoje em dia, podemos considerar que as organizações em rede ou modulares são cada vez mais virtuais.

A palavra "virtual" é utilizada para designar que o trabalho está se tornando cada vez mais "invisível", diminuindo o manuseio de objetos materiais e sendo realizado por meio eletrônico. A noção de virtualidade associa-se à de desterritorialização (Lévy, 1996), como uma nova forma de lidar com as dimensões de espaço e tempo. Ao se aplicar essa noção à organização, podemos, como clientes, acessar organizações virtuais em qualquer lugar, desde que tenhamos acesso a um computador (esse é o caso, por exemplo, da Amazon.com, a maior livraria virtual do mundo).

Também inexiste um conceito único de organização virtual, algo que é dificultado pela própria novidade do fenômeno. Para Strausak (1998), existem duas vertentes para se definir organizações virtuais.

A primeira destaca o uso das TICs como elemento central para as interações e a condução dos negócios, em detrimento da presença física. Assim, nessa vertente, são virtuais as organizações que usam intensivamente tais tecnologias para romper as barreiras de tempo, de espaço e de unidades (vide *box*).

MercadoLivre.com

Fundada em 1999, a MercadoLivre é líder em comércio eletrônico na América Latina. Por meio de suas principais plataformas, MercadoLivre.com e MercadoPago.com, pessoas e empresas compram, vendem, pagam, anunciam e enviam produtos por meio da internet. MercadoLivre.com atende milhões de usuários e criou um mercado com ampla variedade de bens e serviços de uma forma fácil, segura e eficiente. É um dos 50 *sites* com mais *page views* do mundo, décimo *site* de *e-commerce* mais acessado do planeta e plataforma de varejo líder em visitantes únicos nos 9 países (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México, Peru, Equador, Uruguai e Venezuela) em que opera na América Latina. Está na Nasdaq desde 2007. Ganhou o prêmio Top of Mind DataFolha Internet 2012, categoria *e-commerce*, e Marca Mais Buscada no Brasil em 2012, segundo o Google Zeitgeist".

Fonte: Mercado Livre ([2013?]).

A segunda vertente enfatiza o caráter temporário de tais organizações – elas seriam redes de organizações independentes que se articulam em torno de um objetivo para ganhar vantagem competitiva. Assim, tal associação permite somar as competências centrais dos participantes, que podem ser instituições, empresas ou mesmo profissionais especializados.

Como afirmam Robbins, Judge e Sobral (2010), as organizações virtuais contrastam fortemente com a típica burocracia e seus diversos níveis verticais de administração. Ao eliminarem cadeias de comando, elas buscam substituir departamentos por equipes com poder decisório. São, portanto, organizações enxutas nas quais questões como *status* e posição têm menor peso. Assim, tais organizações apresentam estruturas leves, e os processos decisórios ocorrem de forma horizontal.

Gordon (2002) aponta cinco principais características de uma organização virtual:

a) **Tecnologia:** redes de computadores conectam parcerias baseadas em contratos eletrônicos.
b) **Excelência:** cada parte traz para a rede sua competência central, o que permite criar níveis elevados de desempenho.
c) **Oportunismo:** a organização virtual surge em função de oportunidades de mercado e é desfeita quando a necessidade é atendida. Ou seja, esse tipo de organização é menos permanente, menos formal e mais fluido. Uma empresa pode, portanto, participar de várias alianças ou redes virtuais simultaneamente.
d) **Confiança:** há maior confiança entre os membros e parceiros, que necessitam uns dos outros para atingir os objetivos.
e) **Ausência de limites:** rompe os limites das organizações tradicionais, ampliando a cooperação entre competidores, fornecedores e clientes, o que torna difícil estabelecer onde começa e onde termina a "organização".

Admitindo-se que pode haver diferentes formas e diferentes níveis de virtualidade de uma organização (muitas delas caracterizam-se por ter algumas atividades virtuais e outras tangíveis), há um conjunto de elementos comuns às organizações virtuais, sintetizados na Figura 3.15.

Organização virtual	
	Ausência de estrutura física: apresenta menos bens tangíveis, como prédios. Pode vir a existir somente no ciberespaço.
	Baseada em tecnologia das comunicações: utiliza redes de comunicação, com suporte de internet e outros sistemas. TICs são o cerne das organizações virtuais.
	Mobilidade no trabalho: menor importância de onde o trabalho está fisicamente localizado. As equipes podem ter membros de diferentes paises, sem qualquer contato físico.
	Formas híbridas: envolve colaboração entre empresas ou indivíduos, formando redes ou consórcios que podem ser temporários ou de prazos mais longos (p. ex., cadeias virtuais de abastecimento).
	Sem fronteiras e abrangente: não está presa a entidades jurídicas – abrange fornecedores e distribuidores; clientes podem se envolver no processo de produção.
	Flexível e capaz de boas reações: capaz de reunir pessoas e recursos dispersos para atingir metas, sendo, depois, desmobilizadas.

Figura 3.15 Elementos comuns às organizações virtuais.
Fonte: Com base em Child (2012).

No cenário de intensas mudanças, concorrência exacerbada e globalizada, ritmo intenso de desenvolvimento das TICs, as estruturas virtuais, muitas vezes, são vistas como a saída para muitas organizações. De fato, há alguns claros benefícios associados à virtualidade:

> [...] boa coordenação entre as fronteiras de tempo e espaço; diminuição de custos, com a eliminação de transações intermediárias; combinação mais flexível de atividades; e simplificação da administração [...] (Child, 2012, p. 293).

As organizações em rede e as virtuais diferenciam-se daquelas organizações que terceirizam várias de suas atividades para outras empresas, fornecedores, especialistas ou consultores independentes, como no caso da Nike e da Benetton (vide *box*). Tais empresas são chamadas de *modulares* (Williams, 2011). Mantêm apenas suas principais atividades, delegando a terceiros aquilo que não é essencial, adquirindo a flexibilidade de poder agregar e desagregar esses parceiros terceiros. Hoje, convivemos com cada vez mais casos de empresas que terceirizam até a produção dos seus bens mais característicos (como foi o caso da Apple, que terceirizou o projeto e a fabricação do *chip* de áudio para outra empresa, assim como a montagem final do iPod). Tal modelo, que tem vantagens competitivas com a redução de custos com a terceirização, depende de parceiros confiáveis para ter êxito em seus projetos.

O caso da Benetton

A empresa foi fundada em 1965, na região de Veneto, Itália. A subcontratação nunca foi superada pela produção em fábricas, algo dominante nessa região. Assim, a Benetton se estruturou como uma rede flexível de produção e distribuição. Suas lojas estão equipadas com tecnologias que geram informações atualizadas sobre o que foi vendido, que tamanho, que cores. Tais informações fundamentam as decisões do *design* e da produção, que é feita por 200 empresas de pequeno porte, e não por uma grande empresa. Com isso, reduz-se bastante o prazo de resposta a mudanças no mercado (Cunha et al., 2004).

◗ UM OLHAR SOBRE AS ESTRUTURAS ORGANIZACIONAIS

Finalizando a discussão sobre as estruturas organizacionais, três pontos são destacados: o papel da tecnologia, a distinção entre estruturas mecânicas e orgânicas e a distinção entre estrutura formal e informal.

Tecnologia e estrutura

Os modelos pós-burocráticos, tanto as redes como as organizações virtuais, tornam ainda mais claro o papel da tecnologia como elemento importante na configuração das organizações. Co-

mo afirmam Scott e Davis (2007), por tecnologia entende-se a forma como o trabalho é realizado pela organização. Em uma acepção restrita, pensa-se como tecnologia apenas o *hardware* (equipamentos, máquinas, instrumentos) que as pessoas utilizam para realizar suas tarefas. Todavia, há uma perspectiva mais ampla, adotada pela maioria dos estudiosos, de que a tecnologia vai além do *hardware* para incluir habilidades e conhecimentos dos trabalhadores e mesmo características do objeto sobre o qual o trabalho é realizado. Uma clássica definição de tecnologia foi oferecida por Hulin e Roznowsky (1985 apud Scott; Davis, 2007), como a combinação de processos físicos e intelectuais ou de conhecimentos envolvidos na transformação de materiais em algum tipo de produto transformado. Podemos, considerando a natureza dos processos de trabalho, falar em tecnologias de produção (manufatura) e em tecnologias de serviço. Como sabemos, uma das importantes transformações contemporâneas é o crescimento do setor de serviços, cujo número de trabalhadores supera aqueles inseridos em manufaturas ou indústrias. São empregados inseridos em consultorias, escritórios, corretoras, empresas aéreas, hotéis, agências de publicidade, instituições financeiras, organizações de ensino, de saúde, entre tantas outras. Todas essas organizações caracterizam-se por prestarem serviços à sociedade – produtos intangíveis. Assim, as tecnologias de serviço são definidas a partir de duas características básicas (Daft, 2006):

a) **saídas intangíveis:** diferentemente dos produtos físicos (carros, geladeiras, móveis, etc.), os serviços não podem ser estocados, sendo consumidos imediatamente ou se perdendo para sempre (uma consulta médica, uma aula, uma consultoria para decisão financeira, por exemplo);
b) **contato direto com os clientes:** há uma necessária interação entre quem fornece e quem adquire um serviço; produção e consumo são concomitantes. Assim, diferentemente de uma indústria que produz automóveis, os funcionários de um banco têm contato direto com os clientes.

É bem verdade que essas duas características devem ser relativizadas e vistas como dimensões ao longo das quais os produtos do segmento industrial de serviços diferenciam-se. Verifica-se que os avanços tecnológicos têm permitido a disponibilização de serviços, armazenados em bases ou sistemas de informação que asseguram seu acesso em momentos escolhidos pelo consumidor, não necessariamente de forma concomitante com sua produção. Uma aula, por exemplo, pode ser gravada (estocada) e disponibilizada em um curso *on-line*, que o aluno faz no momento mais oportuno. Essa possibilidade também relativiza a segunda característica apontada por Daft (2006), já que o contato direto muitas vezes não ocorre, sendo mediado por sistemas de informação e computadores. Um exemplo é o acesso a *sites* de companhias aéreas nos quais, antes de se conversar com um atendente, se podem esclarecer dúvidas e solucionar o problema a partir de um conjunto de questões e respostas disponibilizado no próprio *site*; outro exemplo é o atendimento das companhias telefônicas, que automatizaram vários processos, dando informações que muitas vezes tornam desnecessário o atendimento realizado por uma pessoa do seu *call center*. Embora a possibilidade de estocagem de serviços rompa a contiguidade entre produção (momento em que a aula foi gravada ou as respostas às questões mais comuns foram escritas) e consumo, não rompe a concomitância entre prestação do serviço e seu efetivo consumo (a aula é dada, e as informações são prestadas no momento em que o aluno ou o cliente acessa o sistema). Assim, é mais pertinente falar, para definir tecnologias de serviços, sobre a concomitância entre prestação de serviço consumo e não entre produção e consumo. Da mesma forma, deve-se entender que o contato direto com o cliente pode ser mediado pela tecnologia, não se restringindo ao contato face a face, como antigamente.

Compatível com as noções de que vivemos em uma sociedade tecnológica, em uma sociedade da informação, constata-se que os avanços das TICs estão impactando fortemente a vida social e a vida organizacional, nesse caso, afetando tanto os processos produtivos (pela automação) quanto os de prestação de serviços. Costa (2011) destaca um conjunto de novas tecnologias que ampliaram enormemente a capacidade de comunicação nos últimos anos: os semicondutores avançados e os microprocessadores; as fibras óticas; a tecnologia celular, a dos satélites; as redes avançadas; a interação pessoa-computador avançada; a transmissão e com-

pressão digital; e os computadores avançados. Todas elas, tendo o computador no seu centro, ampliam a velocidade, a capacidade, a flexibilidade e o acesso a informações, algo fundamental em todos os processos sociais e organizacionais.

Tais tecnologias e seus avanços têm profundos impactos nas organizações, como bem destaca Costa (2011). Ao alterarem a forma como o trabalho é realizado, impactam nos desenhos estruturais; ao reconfigurarem as sociedades, afetam os ambientes em que as organizações se movem; ao afetarem as relações entre as pessoas, impactam nas redes informais que estruturam a dinâmica das organizações; ao reduzirem o tempo e a distância entre produtores e consumidores (vide o comércio eletrônico), influenciam os processos de formulação de estratégias; ao ampliarem o fluxo de comunicação, afetam a cultura da organização; ao fornecerem suporte para decisões complexas, fornecem base para novos modelos e práticas de gestão. As novas tecnologias estão afetando, inclusive, a definição do espaço de trabalho, o *layout* dos escritórios e, sobretudo, a emergência do teletrabalho.

É nesse contexto de acentuadas mudanças tecnológicas que emergem as organizações em rede, as organizações modulares e as virtuais, que relativizam o espaço e o tempo, agregando flexibilidade e, portanto, capacidade para lidar com as novas demandas ambientais. Tais arranjos inovadores configuram novos locais de trabalho, que são denominados **organizações de aprendizagem**, definidas por Daft (2006) como "[...] uma organização em que todos estão engajados na identificação e resolução de problemas, possibilitando que a empresa continuamente experimente, melhore e aumente sua capacidade [...]" (Daft, 2006, p. 251). E isso é potencializado em estruturas de rede, mais descentralizadas, com equipes horizontais, forças-tarefas, com estratégias definidas participativamente, com responsabilidades compartilhadas, comunicação horizontal, face a face – características, como veremos a seguir, que definem os modelos orgânicos de estrutura organizacional.

Organizações mecânicas *versus* orgânicas

Como vimos até aqui, são inúmeras as possibilidades de configuração estrutural das organizações, e a diversidade é a característica dominante. Quando examinamos as transformações que estão conduzindo a diferentes experimentos de construção de organizações pós-burocráticas, temos que ter em mente que tais movimentos se inserem em mudanças mais amplas. De fato, as mudanças nos padrões de organização da produção e do trabalho inserem-se em um movimento maior de transformação do capitalismo, que se desloca da etapa do fordismo ou de produção em massa avançando para uma nova etapa, denominada pelos estudiosos de "pós-fordismo" ou "especialização flexível", questão tratada no Capítulo 1. No atual cenário, mostra-se bastante útil um conceito que emergiu da teoria contingencial, o qual estabelece um *continuum* mecanicista-orgânico para analisar as configurações estruturais das organizações.

No início dos anos de 1960, T. Burns e G. Stalker, pesquisadores do Instituto Tavistock, na Inglatera, distinguiram dois tipos de estruturas: a mecanicista, na qual os papéis organizacionais são fortemente definidos por superiores – que detêm, por seu turno, o monopólio do conhecimento organizacional –, e a orgânica, que se caracteriza por menor rigidez na definição dos papéis, resultante da discussão entre partes diversas, em um ambiente marcado por maior distribuição do conhecimento necessário à execução de tarefas entre os empregados, como apresentado na Figura 3.16, a qual sintetiza as principais características do *continuum* mecanicista-orgânico.

No extremo desse *continuum*, as estruturas mecanicistas puras correspondem à metáfora da **máquina**, como descrito por G. Morgan, apresentada no Capítulo 2. As organizações mecânicas são altamente centralizadas, com muitos níveis hierárquicos, elevado nível de padronização, constituindo aquilo que no senso comum chamamos de "burocracias". No outro extremo, as estruturas orgânicas puras são descritas por G. Morgan como **organismos**, caracterizando-se por flexibilidade e capacidade adaptativa a ambientes instáveis e turbulentos. Tais organizações são conectadas por redes descentralizadas, e nelas prevalecem as relações horizontais, que favorecem o processamento de informações e o gerenciamento de atividades. Com menor grau de padronização, há maior uso de ferramentas computacionais para coordenação e comunicação entre tarefas interdependentes.

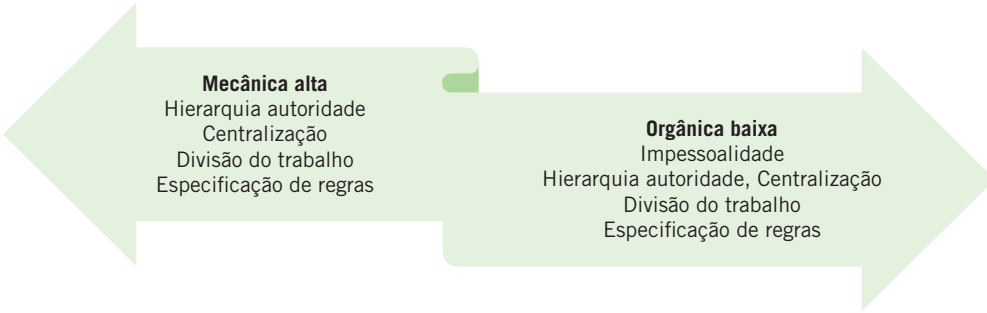


Figura 3.16 *Continuum* mecanicista-orgânico.

É importante lembrar que estamos falando de um *continuum*. Ou seja, é difícil encontrarmos casos puros de organizações mecânicas ou orgânicas. A maioria das organizações combina características de ambos os modelos, sendo comum que em uma mesma organização existam alguns setores, departamentos ou unidades mais mecânicos e outros mais orgânicos. Nesse caso, a natureza da tarefa e a tecnologia são fatores que também condicionam o *design* organizacional. Imagine, por exemplo, as duas seguintes organizações:

- Uma agência de publicidade e propaganda, constituída por uma pequena equipe técnica, altamente qualificada, desenvolve um produto que requer elevada criatividade individual, cooperação, interação e comunicação face a face entre os membros da equipe, o que conduz a estruturas bem enxutas, com muito poucos níveis hierárquicos, maior comunicação horizontal. As tarefas são mais abertas e difíceis de serem padronizadas, o que requer o uso de mecanismos de ajuste mútuo para a coordenação das atividades.
- Um Departamento Estadual de Trânsito e, dentro dele, o setor de multas, com todos os seus procedimentos padronizados, abarcando todas as possibilidades de transgressão das normas do trânsito para aplicar as punições em conformidade com a gravidade do delito. Tal setor insere-se em uma organização bem maior, com vários níveis hierárquicos, regras impessoais para orientar as ações dos seus funcionários, tarefas prescritas, elevado grau de controle do desempenho – ou seja, tarefas que podem ser descritas e prescritas prestam-se a maiores níveis de mecanização.

Organização formal e informal

Até o momento, ao tratarmos de estrutura, estamos sempre nos referindo à estrutura formal, aquela representada nos organogramas e que consiste das relações prescritas pelos papéis que as pessoas desempenham. **As relações contidas nos organogramas especificam a distribuição de responsabilidades e autoridades por unidades organizacionais, apontando, em princípio, a quem cada trabalhador deve se reportar.**

Sabemos, contudo, que as organizações consistem de pessoas que interagem para além daqueles papéis que lhes estão prescritos. Emergem, portanto, redes de relacionamentos os mais diversos, que constituem uma estrutura subjacente à formal e que dinamizam, a vida na organização.

A Figura 3.17 representa as duas estruturas organizacionais que estamos discutindo.

Embora o organograma formal preveja um conjunto de relações dentro de cada grupo, de cada membro com seu gestor, o mapeamento das redes sociais mostra que as relações entre as pessoas não seguem, necessariamente, aquilo que está prescrito. Tome, como exemplo, que a rede da Figura 3.17 descreve a busca de informações sobre o trabalho ou sobre aspectos da vida organizacional. Repare, também como Luiza, que é uma funcionária da gerência de RH, ocupa, na rede informal, uma centralidade que é superior à de Marta, sua gerente. Ou seja, se esta for uma rede de informação, significa que as pessoas buscam-na muito mais frequentemente para ter informações do que à gerente de RH, Marta, e mesmo a outros gerentes, que, por seus papéis na organização seriam as fontes oficiais de informações. Em outras palavras,

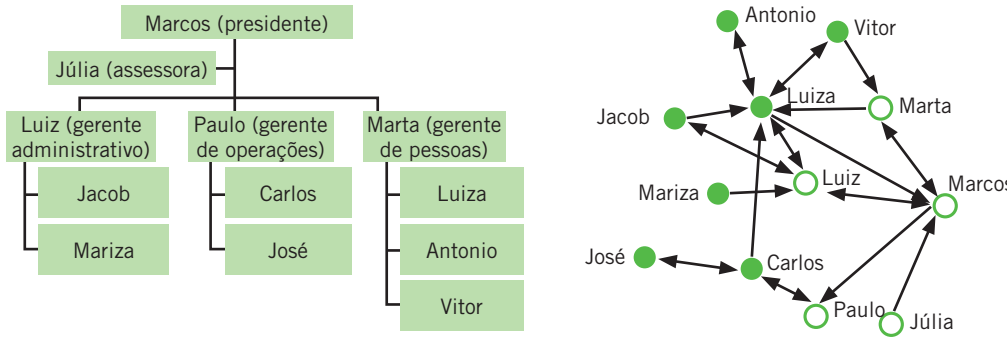


Figura 3.17 Estruturas formal e informal de uma mesma organização.

os líderes informais em diversas redes (de amizade, de confiança, de cooperação, entre outras) não necessariamente coincidem com os líderes formais que ocupam as gerências. Pode-se afirmar que, em função das trocas que são efetuadas entre as pessoas, dentro de uma organização convivem diversas estruturas informais (diversas redes de atores que se conectam ou não em função de temas, questões, interesses, proximidades, etc.). Vale ressaltar, ademais, que tais redes emergem fortemente determinadas por características pessoais (competências, idade, antiguidade, estilos de personalidade, interesses comuns), como bem aponta Oliveira (2010).

Ou seja, subjacente à estrutura formal existe uma estrutura informal pela qual fluem informações que são fundamentais para a vida organizacional, quer no sentido de favorecer a coordenação entre setores e pessoas, quer no sentido de criar tensões, disputas e conflitos. Parte importante da dinâmica de poder (vide Capítulo 12) em uma organização ocorre nessa estrutura subjacente e nem sempre visível das redes informais. Um exame mais completo do papel das redes sociais informais na vida organizacional pode ser visto em Loiola e colaboradores (2013).

Enquanto a análise da estrutura informal focaliza as pessoas e suas relações, a da estrutura formal enfatiza as posições em termos de autoridade e responsabilidades. Assim, são análises necessariamente complementares para um diagnóstico organizacional (Oliveira, 2010).

Verifica-se, muitas vezes, a expectativa dos gestores de obter um controle sobre as redes informais que são vistas como empecilhos ao desempenho, especialmente como mecanismos de resistência a normas e ordens vindas da estrutura formal. Na realidade, como se vê na Figura 3.17, as redes informais cumprem papel importante na dinâmica da organização, quer positiva, quer negativamente, como descreve Oliveira (2010).

A Figura 3.18 sintetiza um conjunto de vantagens e desvantagens das estruturas informais em relação às formais.

Vantagens	Desvantagens
☐ Maior rapidez no processo decisório	☐ Provoca desconhecimento da realidade organizacional pelas chefias
☐ Redução das distorções da estrutura formal	☐ Gera maior dificuldade de controle
☐ Complementa a estrutura formal	☐ Pode gerar conflitos entre as pessoas
☐ Reduz a carga de comunicação dos chefes	
☐ Motiva e integra pessoas na organização	

Figura 3.18 Vantagens e desvantagens das estruturas formais e informais.

AMBIENTES ORGANIZACIONAIS

Como vimos, uma importante transição na forma de conceber as organizações foi o reconhecimento de que elas não são sistemas fechados, e sim abertos. Essa visão introduz a noção de ambiente e a necessidade de entender a natureza das relações entre organização e ambiente como fundamental para a compreensão da dinâmica organizacional.

Apesar da centralidade que a noção de ambiente organizacional assume nas formulações teóricas, esse conceito não encontra uma definição clara na literatura especializada. Um ponto de partida é considerar como ambiente tudo que é externo ou está fora da organização. Todavia, os limites que definem o interno e o externo são difíceis de se estabelecer, sobretudo com as novas configurações organizacionais, como vimos na seção anterior.

Vejamos algumas tentativas de definir o que é ambiente organizacional:

- são todos os elementos existentes fora dos limites da organização e que tenham potencial para afetá-la como um todo, ou partes dela;
- é qualquer coisa que não faça parte da própria organização;
- são forças que afetam o desempenho organizacional e sobre as quais as organizações têm pouco ou nenhum controle.

Para uma melhor delimitação do conceito de ambiente organizacional, vamos explorá-lo a partir de algumas dicotomias comuns no campo e que se encontram sumariamente apresentadas no Quadro 3.4.

O ambiente geral é infinito e inclui tudo o que existe fora da organização. No contexto atual de crescente globalização, esse ambiente geral nem sequer se limita aos contornos da sociedade ou do país em que a organização está inserida. São condições que afetam potencialmente todas as organizações e envolvem fatores sociais, tecnológicos, políticos, econômicos, demográficos, culturais. O ambiente geral, assim, abrange os setores que podem não ter impacto direto nas operações diárias de uma empresa, mas que têm influência indireta sobre ela, incluindo os setores governamentais, socioculturais, econômicos, tecnológicos e de recursos financeiros. Esses setores afetam, em algum momento, todas as organizações.

Já o ambiente organizacional específico (também chamado de "ambiente da tarefa") é definido como aquele em que todos os ele-

Quadro 3.4 Dicotomias que definem o conceito de ambiente nos estudos organizacionais

Ambientes			
Conceito amplo e que inclui todos os elementos do contexto social em que a organização se insere.	**Geral**	**Específico**	Elementos desse macrocontexto social que afetam diretamente a organização.
São entidades, objetos e eventos que ocorrem fora da organização e dos quais existem indicadores objetivos.	**Real**	**Percebido**	Trata-se da interpretação ou do significado atribuído a objetos, entidades e eventos por parte da organização.
Fatores social, cultural, econômico, político, tecnológico que caracterizam o contexto maior em que se insere a organização.	**Macro**	**Competitivo**	Entidades concorrentes atuais e potenciais, fornecedores e clientes que funcionam como ameaças ou vantagens competitivas.
Espaço de competição econômica onde ocorrem as trocas de bens e serviços.	**Técnico**	**Institucional**	Espaço de construção e difusão de regras e procedimentos que condicionam a legitimidade da organização.

Uma visão de mudanças no ambiente geral

Desde 2007/2008, voltamos a viver uma nova crise generalizada do sistema capitalista, que começa com as bolhas do mercado imobiliário norte-americano – denominação habitual do fenômeno de relativo descolamento entre valores financiados e reais dos imóveis – e que se espraia por quase todo o sistema financeiro, especialmente dos países desenvolvidos (Estados Unidos, União Europeia e Ásia), ensejando o que hoje se denomina "financeirização das economias". Vejamos um quadro particular dessa crise: nos Estados Unidos, por exemplo, a riqueza mediana caiu 40% entre 2007 e 2010, levando-a de volta ao patamar do início dos anos 1990. Isso mostra que, apesar de décadas de enorme crescimento da riqueza no país, essa riqueza acumulou-se nas mãos de pessoas que se situam bem no topo (da pirâmide) e que muito poucos se apropriaram e se beneficiaram dela. Sob o eterno argumento de que as pessoas no topo da pirâmide eram os criadores de emprego, as desigualdades continuaram a ser justificadas (Stiglitz, 2012).

mentos que têm o poder de afetar a organização em seu todo, ou em parte, estão fora dela (Daft, 2002, 2006).

O domínio específico de uma organização é associado, também, a dois outros conceitos. **Domínio ambiental** é o campo de ação ambiental escolhido. É o território que uma organização demarca para si mesma em relação a produtos, serviços e mercados atendidos. Define o nicho da organização e os setores externos com os quais ela vai interagir para alcançar suas metas – por exemplo, uma escola particular, ao construir suas instalações em uma região, ao fixar tempo integral de atividades e ao oferecer cursos complementares de idiomas, artes, atividades esportivas, etc. O preço fixado para esses produtos, pela escola, definirá seu nicho de mercado.

O segundo conceito é o de **ambiente de tarefas**, que circunscreve os setores com os quais a organização interage diretamente e que têm impacto direto na capacidade que a organização tem em alcançar seus objetivos. O ambiente de tarefas normalmente inclui indústria, matérias-primas e setores de mercado, setores de recursos humanos e internacional. A Figura 3.19 ilustra um exemplo dos elementos que compõem o ambiente geral de uma organização.

Uma segunda dicotomia diferencia **ambiente real** de **ambiente percebido**. Como vemos na Figura 3.19, o ambiente geral que pode afetar a organização traduz-se em previsões feitas pelas organizações acerca do conjunto de fatores e suas perspectivas de mudança. Ou seja, todos os eventos ambientais devem ser interpretados pelos atores organizacionais de forma a gerar as decisões tidas como pertinentes para li-

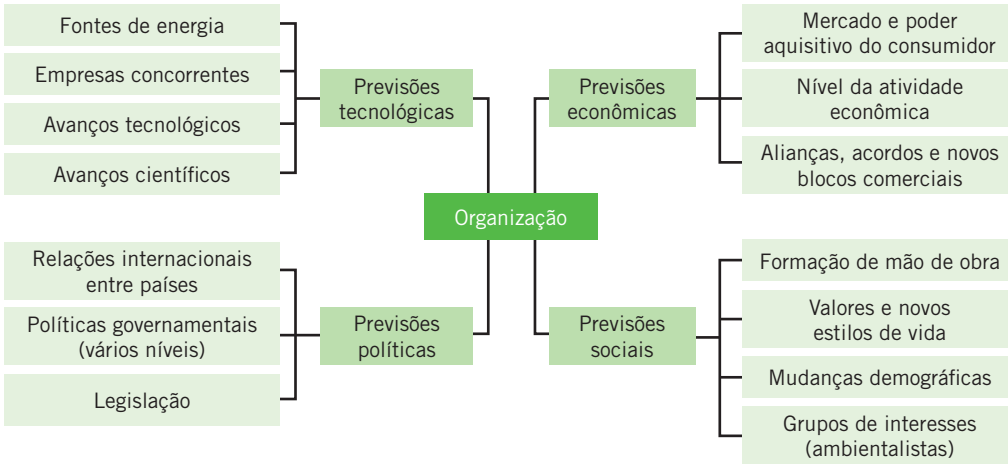


Figura 3.19 Conceito de ambiente geral de uma organização.
Fonte: Com base em Bowditch e Buono (2012).

dar com eles. Esse fato é que leva à distinção entre ambiente real e ambiente percebido.

Embora as percepções sejam fundamentais para entender como a organização lida com os elementos dos seus ambientes geral e específico, podemos ter indicadores objetivos acerca dos elementos que integram o ambiente organizacional independentemente das percepções destes pelos executivos e trabalhadores da empresa. Assim, toda organização apresenta um ambiente objetivo – uma nova legislação, um novo plano econômico, uma nova ferramenta desenvolvida, uma nova empresa concorrente, um corpo de conhecimento tornado disponível, e assim por diante. Todos esses eventos são, todavia, percebidos ou não pela organização, o que configura a noção de **ambiente percebido**. Vale ressaltar que nem sempre há correlação entre esses dois ambientes – eventos significativos para a vida organizacional deixam de ser percebidos ou o são de forma distorcida, gerando dificuldades de ajuste organização-ambiente.

Tal distinção incorpora a visão de que o ambiente não é algo dado pronto, e sim algo socialmente construído pelos múltiplos agentes organizacionais – o que se expressa nas "previsões" de diferentes ordens, que são produtos da leitura ou interpretação que a organização faz do ambiente, conforme as análises cognitivistas de organização apresentadas no Capítulo 2.

A terceira dicotomia reporta-se à distinção entre **macroambiente** e **ambiente competitivo**, conceitos representados na Figura 3.20. A noção de macroambiente coincide com a de ambiente geral, já apresentada. A noção de ambiente competitivo, contudo, é mais específica, ao circunscrever uma análise da concorrência e dos fatores que ameaçam ou facilitam a sobrevivência da organização. Trata-se de identificar a concorrência atual e a possibilidade de entrada de novos concorrentes no nicho de mercado escolhido pela empresa. Complementa tal ambiente o papel dos fornecedores e dos consumidores, analisado em termos do quão dependente deles é a organização.

Por fim, Meyer e Rowan (1977) propuseram a visão de ambiente como sendo composta de duas dimensões – a **técnica** e a **institucional**. Nos ambientes técnicos, ou espaços de competição econômica, ocorrem as trocas de bens ou serviços. O critério de avaliação das organizações nesses ambientes é a eficiência e a eficácia no processamento do trabalho. Já nos ambientes institucionais, ocorrem a elaboração e a difusão de regras e procedimentos que condicionam a legitimidade da organização e seu suporte contextual. A concepção de ambiente institucional indica que a sobrevivência das organizações depende de legitimidade, aceitabilidade social e prestígio. Por extensão, os mecanismos de controle do ambiente sobre as organizações não são aqueles restritos à dependência de recursos, mas regras, regulamentações e inspeções. Uma síntese dos aspectos mais relevantes dos ambientes institucional e técnico, na perspectiva institucionalista, consta na Figura 3.21.

Os críticos chamam atenção para o fato de que a distinção entre ambiente técnico e institucional deve ser relativizada, uma vez que também o ambiente técnico é social e historicamente construído. Por exemplo, o próprio mercado, um dos elementos do ambiente técnico, na realidade, é produto de processo histórico que reflete poder, estruturas, convicções, normas e con-

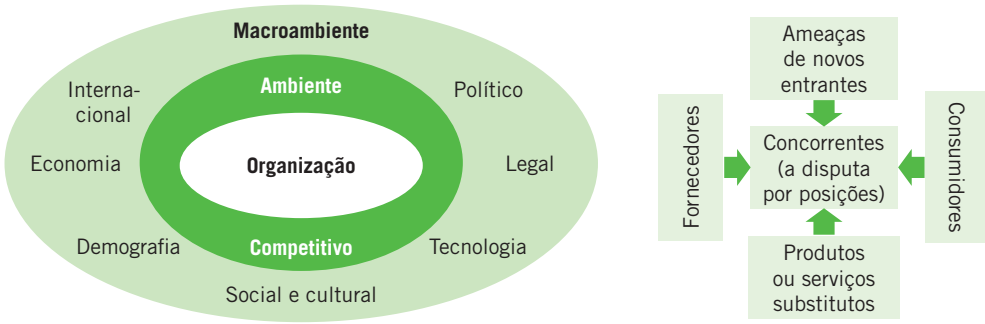


Figura 3.20 Relação e distinção entre macroambiente e ambiente competitivo.

	Ambiente institucional	Ambiente técnico
Contexto ambiental	Político e legal	Mercado
Demanda chave	Legitimidade	Recursos
Tipo de pressão	Coercitiva, mimética e normativa	Competitiva
Constituintes-chave	Estado, agências e associações profissionais	Fontes de fatores de produção, escassos recursos
Mecanismos de controle externos	Regras, regulamentações e inspeções	Troca crítica de dependências
Fatores de sucesso organizacional	Conformidade às regras e às normas institucionais	Aquisição e controle de recursos críticos

Figura 3.21 Ambiente institucional *versus* ambiente técnico.
Fonte: Com base em Oliver (1997, p. 102 apud Pacheco, 2002).

troles sociais, cujo funcionamento depende fundamentalmente dos ambientes institucionais em que o mercado ou a organização está inserido. Assim, os mercados são sistemas estruturados, institucional, histórica e socialmente construídos, sustentados por crenças relativas à propriedade privada e às normas que regulam a honestidade das trocas.

As diversas conceituações de ambiente exploradas até aqui revelam a complexidade desse conceito, ao mesmo tempo que apontam o quão importante é a compreensão da sua estrutura e da sua dinâmica para o funcionamento de qualquer organização. A análise de como essa relação vem sendo estudada é o que veremos a seguir.

Dois grandes modelos existem e, de alguma forma, competem para se analisar as relações entre os diversos elementos que definem a organização e seu ambiente.

Tradicionalmente, o modelo que dominou a análise das relações organização-ambiente restringia seu foco aos elementos do seu ambiente técnico. É o que vemos representado na Figura 3.22 e que foi denominado "modelo de acionista". Nessa acepção, notadamente contingencialista, o ambiente é reduzido a uma força geral e externa, compreendendo um conjunto de pressões técnicas e econômicas com o qual a organização tem de lidar para se manter funcionando.

Como afirmam Bowdicht e Buono (2012), trata-se do evangelho empresarial dominante: "[...] uma organização é vista como uma porção de propriedade privada, possuída por aqueles que dela têm ações [...]". Tais proprietários elegem uma diretoria cuja responsabilidade é zelar pelos interesses dos donos. Assim, as relações entre a organização e as partes tomadas como significativas do seu ambiente são caracterizadas como transações de mercado, cujo objetivo último é maximizar os lucros dos acionistas.

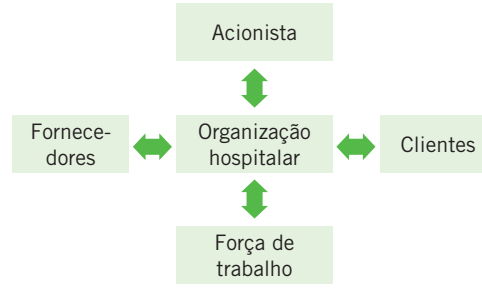


Figura 3.22 Modelo dos acionistas para análise da relação hospital particular-ambiente.
Fonte: Com base em Bowditch e Buono (2012).

Em oposição ao modelo de acionista, desenvolveu-se o modelo denominado dos "interessados", ou "*stakeholders*", representado na Figura 3.23.

Por grupos de interessados entende-se qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela organização no âmbito de seus produtos, políticas e processos. Com isso, amplia-se o número de grupos que colocam exigências crescentes às organizações. Os acionistas continuam em uma posição de destaque, mas seus interesses específicos devem ser defendidos no contexto mais amplo do interesse público. Funcionários, consumidores, comunidades locais e outros públicos relevantes não são apenas instrumentos para o enriquecimento dos acionistas – têm metas e interesses próprios e legítimos, o que é coerente com o conceito de organização desenvolvido, por exemplo, no seio do institucionalismo, já discutido no Capítulo 2.

Trata-se de um modelo ampliado que, como pode ser visto na Figura 3.23, incorpora elementos do ambiente institucional. Subjacente a esse modelo, encontra-se o pressuposto de que uma organização deve estar a serviço de uma sociedade maior, e não apenas do seu dono. Incorpora, portanto, a noção de responsabilidade social.

O modelo de interessados amplia significativamente a tarefa de se descrever e analisar as relações da organização com seu ambiente e, de alguma forma, recupera a importante noção de que qualquer organização é uma unidade social e, como tal, encontra-se fortemente imbricada em uma complexa rede de influências e trocas.

Dimensões de análise do ambiente organizacional

Os diversos conceitos de ambiente já revelaram que, para cada organização, ele assume feição particular. No entanto, podemos analisar os ambientes organizacionais em termos de algumas dimensões gerais que são úteis para compreender seus impactos sobre as organizações. Podemos ter ambientes extremamente ricos quanto aos elementos relevantes situados ao lado de ambientes mais simples (compare, por exemplo, o ambiente de uma universidade e o de uma pequena escola de ensino fundamental). Podemos, também, ter ambientes que estão em constante mutação,



Figura 3.23 Modelo dos "interessados" na organização – o caso de um hospital particular.

quer pela incorporação de novos elementos, quer pelas mudanças nos elementos existentes, ao lado de ambientes mais ou menos constantes ou cujas mudanças ocorrem mais lentamente.

Temos, assim, duas principais dimensões apontadas pela literatura para análise do ambiente organizacional: dinamismo e complexidade.

- **Dinamismo:** refere-se ao grau de estabilidade ou instabilidade, traduzindo-se no ritmo de mudança que coloca novas exigências à organização. Refere-se, também, à volatilidade ou à imprevisibilidade das condições ambientais.
- **Complexidade:** refere-se ao grau de concentração observado e a quão homogêneas ou heterogêneas são as unidades que compõem o setor no qual a organização se insere.

A depender de como essas dimensões se apresentam em cada caso, define-se a influência do ambiente sobre as organizações, seja em termos de necessidade de informações sobre ele, seja de necessidade de recursos vindos dele. Isso porque a combinação de complexidade e dinamismo determina o nível de **incerteza ambiental**. Incerteza significa que os tomadores de decisão não dispõem de informações suficientes sobre os fatores ambientais e encontram dificuldades na previsão das mudanças externas.

A Figura 3.24 sintetiza e exemplifica os componentes básicos do ambiente, revelando como eles interagem de modo a gerar incerteza ambiental.

Para serem eficazes, as organizações precisam enfrentar e administrar a incerteza ambiental. Considerando-se os limites cognitivos ao se tomar uma decisão, quanto mais complexo (diversificado) e instável o ambiente, maior a probabilidade de que os gestores se guiem por atalhos de julgamento que facilitem sua tarefa. Assim, a incerteza aumenta o risco de falhas das respostas organizacionais, tornando difícil o cálculo dos custos e das probabilidades relacionadas com as alternativas de decisão. (Observe, na Figura 3.25, exemplos de organizações inseridas em ambientes com diferentes níveis de incerteza.)

Além das duas dimensões clássicas de análise do ambiente, Gordon (2002) acrescenta uma terceira dimensão geral – a **hostilidade**. Trata-se, como o próprio termo sugere, do grau em que elementos ou características do ambiente são ameaçadores, geradores de conflito ou de supercompetição. Muitos são os exemplos que historicamente revelam grupos e comunidades mobilizados contra empresas e indústrias que contrariam interesses ou valores ou que colocam em risco a comunidade em que se inserem – a implantação de usinas atômicas, empresas de produtos químicos letais, confecções que vendem casacos de pele de animais, etc. O conceito de hostilidade não se restringe, no entanto, a essas reações de grupos de interesse. Outras fontes de hostilidade são apontadas pelo autor: excessiva regulação estatal, forte competição, ameaça de obsolescência.

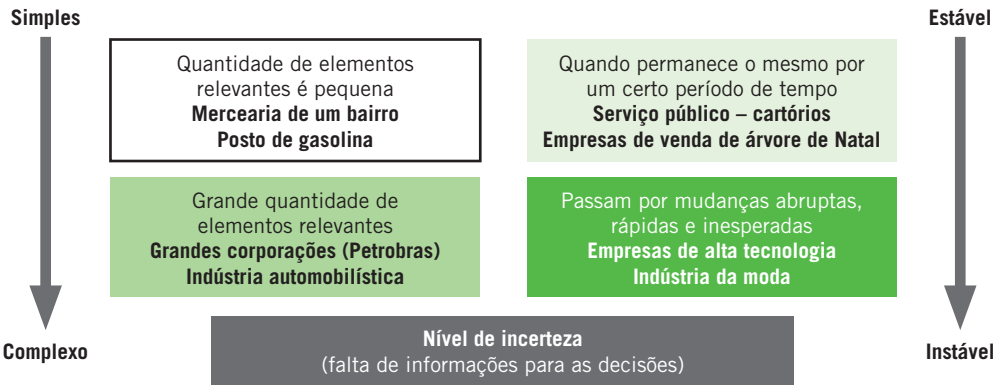


Figura 3.24 Dimensões de análise do ambiente.
Fonte: Com base em Hellriegel, Slocum Júnior e Woodman (2011).

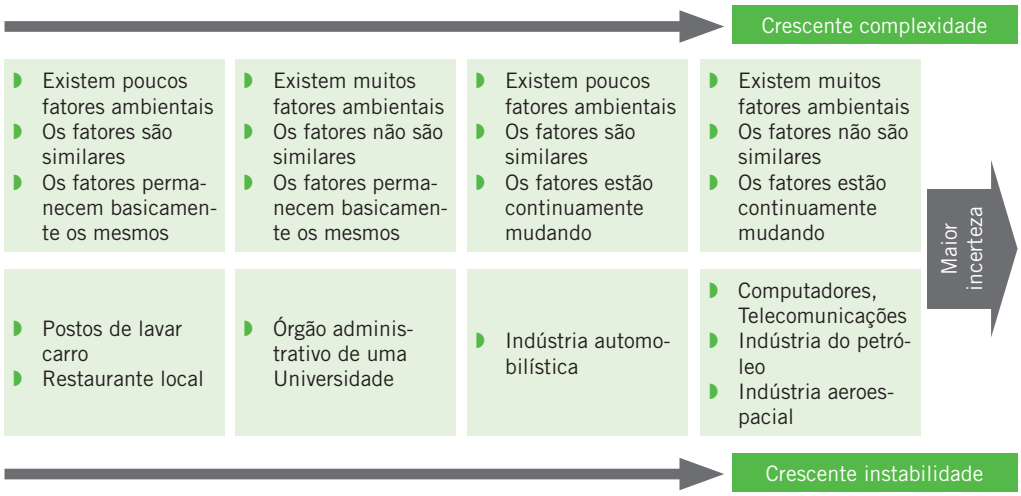


Figura 3.25 Níveis de incerteza ambiental e exemplos de organizações.

Relação entre ambiente e design *organizacional*

A teoria contingencial postula que o desempenho de unidades organizacionais é função da congruência (*fit*) entre ambiente e estrutura organizacional. Mais recentemente, há um interesse crescente em relação ao *design* organizacional, termo mais amplo que "estrutura organizacional", que abarca questões relativas a ela, mas também processos cognitivos de *sensemaking*, de criatividade, além de aspectos políticos e socioeconômicos que acompanham movimentos de mudança em programas, políticas e rotinas nas organizações. Isso significa dizer que as forças do ambiente, como veremos mais adiante, funcionam como moderadoras do *design* e dos desempenhos, postulação central da teoria contingencial (Van de Ven; Ganco; Hinings, 2013).

Essa renovação de interesse reflete a percepção, cada vez mais consensual, da importância, centralidade e permanência do *design* organizacional para a gestão, o que, por sua vez, retroaje em termos de demanda por teorias e pesquisas mais robustas, tendo como objeto novas e sempre mais complexas formas do fazer organizacional (*organizing*) e de sua dinâmica (Van de Ven; Ganco; Hinings, 2013), como já vimos no Capítulo 2.

De fato, o mundo das organizações está mudando, assim como teorias e pesquisas sobre organizações. Atualmente, os contextos ambientais mostram-se menos previsíveis, mudam com rapidez e tendem a demandar de forma contínua formas criativas de desenho organizacional.

Abordagens sobre inovação, por sua vez, oferecem explicações tanto para as mudanças nos *designs* organizacionais quanto em seus ambientes. Para essas abordagens, a introdução e a difusão no mercado de novos produtos, processos, fontes de matéria-prima, formas de organização da indústria ou mesmo de constelação de tecnologias físicas, organizacionais e institucionais inter-relacionadas (sistemas de inovação) são vetores de transformação socioeconômica. Essas transformações são denominadas "destruição criadora", significando que novas estruturas substituem aquelas que não se mostram aptas a acompanhar as mudanças ambientais (vide *box* "Mudanças organizacionais e ambientais segundo abordagens sobre inovação"), embora essa substituição se dê a ritmos variados, o que implica a permanente convivência entre estruturas inovadoras e tradicionais.

Na realidade, embora os ataques à burocracia tenham conduzido a previsões sobre seu fim, isso não se concretizou e não está no horizonte que venha a se concretizar. Organizações, mesmo aquelas que experimentam novas arquiteturas que lhes assegurem flexibilidade e elevado desempenho em contextos hipercompetitivos, mantêm níveis de burocratização nas suas

Mudanças organizacionais e ambientais segundo abordagens sobre inovação

Invenção e inovação não são sinônimos. A invenção realiza-se na esfera técnico-científica, enquanto a inovação é um fato econômico que se materializa na transferência das invenções para a esfera econômica, isto é, para os mercados. Essa transferência pode ser bem ou malsucedida. A difusão massiva das inovações é o que transforma efetivamente a invenção em fenômeno socioeconômico. Invenções podem ocorrer em qualquer tempo; variam em grau de importância e ritmo de difusão em função não apenas da apropriabilidade dos benefícios financeiros pelo inovador pioneiro como também de fatores internos a cada local (atualização das instituições, posição na fronteira tecnológica, padrões de desigualdade social e de pobreza, coesão social, capital social, entre outros fatores), assim como de padrões de difusão da inovação em si. Por consequência, novas estruturas e instituições convivem com velhas estruturas e instituições, tornando suas variáveis estratégicas difíceis de serem identificadas e compreendidas, e panoramas, cenários e direções e ritmos de novas mudanças também difíceis de serem projetados (Perez, 2004; Schumpeter, 1982).

estruturas internas. Em um quadro de economia baseada em conhecimento em progresso, é pouco provável que questões de *design* limitem-se às fronteiras de uma única organização ou instituição, apontam Van de Ven, Ganco e Hinings (2013). Mais comum é que essas questões transcendam as fronteiras organizacionais, profissionais e nacionais. O estudo desses novos arranjos organizacionais requer a expansão das fronteiras organizacionais e da teoria organizacional para estudar cadeias de suprimento (*supplychain*), redes interorganizacionais, associações profissionais e arranjos institucionais multinacionais que são usados para organizar sistemas de trabalho e trocas econômicas.

Apesar das muitas mudanças no mundo das organizações e em suas teorias, postulações sobre a relação entre estrutura, ambiente e desempenho, elaboradas na década de 1960 por Lawrence e Lorsch, ainda estão atualizadas. Esses autores concluíram que as organizações têm melhor desempenho quando os níveis de diferenciação e integração equivalem ao nível de incerteza do ambiente. As organizações com bom desempenho em ambientes com elevada incerteza tinham altos níveis de diferenciação e integração, enquanto as que funcionavam bem em ambientes com menores níveis de incerteza tinham níveis mais baixos de diferenciação e integração.

A incerteza também afeta o nível de diferenciação da estrutura formal entre os setores da organização e de integração entre os departamentos, de acordo com a abordagem cognitivista, em função das orientações cognitivas e emocionais dos gerentes dos distintos setores funcionais.

São múltiplas as tipologias desenvolvidas para categorizar tipos distintos de ambientes organizacionais. É bastante representativo desse conjunto o trabalho desenvolvido pelos psicólogos Fred Emery e Eric Trist, o qual descreve quatro distintos ambientes com níveis crescentes de incerteza e os vincula a algumas características estruturais. A Figura 3.26 sintetiza as principais conclusões das relações entre ambiente e estrutura organizacional.

Toda a análise do ambiente organizacional aponta a evidente necessidade que a organização tem de controlar as fontes de incerteza que afetam sua vida. Ou seja, a atividade gerencial busca reduzir a incerteza ambiental e, sempre que possível, ter controle ou mesmo criar um ambiente propício às suas atividades. Esse fato é o que torna importante o conhecimento sobre as estratégias e condutas organizacionais, tema abordado a seguir.

◗ ESTRATÉGIAS E CONDUTAS ORGANIZACIONAIS

Há registros históricos dando conta de que ações orientadas por estratégias têm sido empreendidas desde 2500 a.C., sobretudo no campo militar. Os estudos de Sun-Tzu sobre a arte da guerra são considerados pioneiros, antecipando muitas das ideias correntes sobre estratégias. Podemos

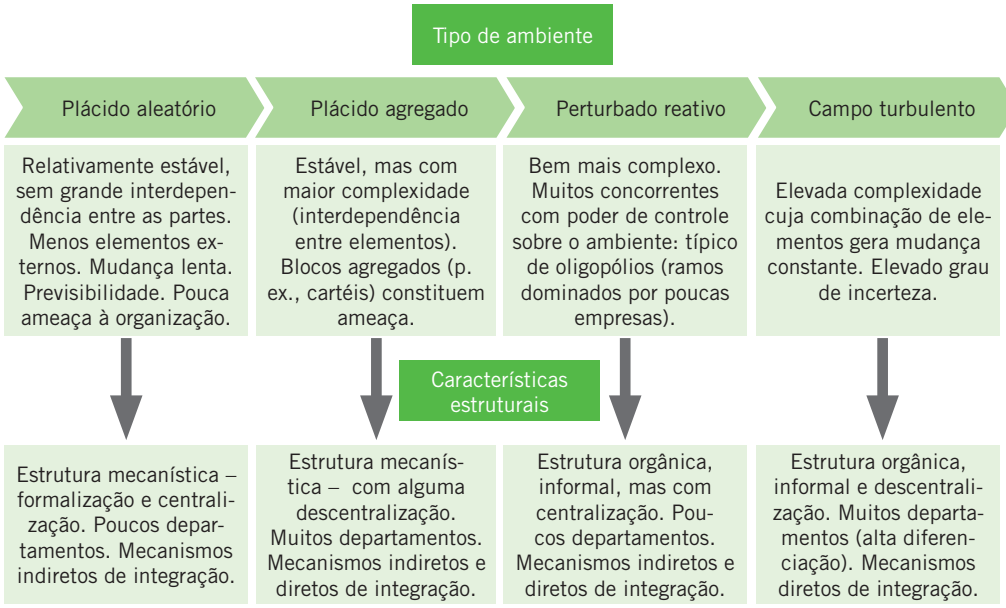


Figura 3.26 Tipos de ambientes e características estruturais das organizações.

citar também Maquiavel, que, na obra *O príncipe*, sugeriu uma série de estratégias para que o "soberano" conseguisse manter-se no poder. Tais estratégias, se implementadas, deveriam criar as condições para prevenir eventos que ameaçassem o poder, constituindo-se, portanto, em regras para as ações de governo. Os estudos clássicos de Carl von Clausewitz sobre a guerra, desenvolvidos ainda no século XIX, também exemplificam a longevidade da utilização de estratégias. Apesar dessa trajetória milenar, a sistematização de conhecimentos teóricos sobre estratégias no campo dos negócios é relativamente recente.

Na área empresarial, grandes corporações começam a adotar práticas mais sistematizadas de planejamento de longo prazo na década de 1940, do século XX. Todavia, apesar desse marco histórico, pode-se afirmar que estudos mais sistematizados sobre o tema aparecem apenas com mais visibilidade ao longo dos anos de 1960. Tais estudos e a própria prática de formular e implementar estratégias tornam-se mais conhecidos entre 1970 e 1971, quando a General Eletric (GE) começa a utilizar essa ferramenta. Depois da GE, muitas empresas e modelos de planejamento estratégico ganharam notoriedade. Com essa trajetória não é estranho que, quando falamos em estratégia, hoje, encontramo-nos, novamente, diante de um conceito que suscita bastante diversidade na forma como é delimitado.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2002, 2010) identificaram e analisaram 10 escolas de pensamento sobre estratégia. Para eles, a exemplo da fábula dos homens cegos que, tateando um elefante, buscavam identificar ou descrevê-lo, no campo da estratégia, os autores também não exergam o "animal inteiro", cada um tocando em um aspecto do processo de formulação de estratégias, o que os leva priorizar determinadas dimensões, ignorando outras. Na realidade, as 10 escolas são reunidas em três grupos, como se vê na Figura 3.27.

As três primeiras escolas – *design*, planejamento e posicionamento – formam um gru-

po que tem em comum o tratamento normativo da estratégia. Os autores filiados a esse grupo interessam-se mais em como as estratégias devem ser formuladas e menos na maneira como foram concebidas. Ou seja, são abordagens prescritivas, que gravitam em torno de trabalhos clássicos desenvolvidos no fim dos anos de 1950 por Philip Selznick e início dos anos de 1960 por Alfred Chandler.

O segundo grupo reúne seis escolas de pensamento, cujos filiados concentram-se no estudo do processo de concepção da estratégia. Aqui, destaca-se o trabalho de Schumpeter, principal teórico da "escola do empreendedorismo". Outras escolas vão enfatizar a natureza cognitiva do processo de formulação da estratégia; o peso da cultura, que vê a estratégia como um processo coletivo; o papel do poder, que vê a formação da estratégia como um processo de negociação; e o papel do ambiente, que toma a estratégia como um processo reativo, seguindo os fundamentos da teoria da contingência.

Por fim, o terceiro grupo é constituído de apenas uma escola, a da configuração, que procura integrar várias partes – gênese, conteúdo, estruturas organizacionais, contextos – em função de diferentes estágios de vida da empresa, como, por exemplo, os do crescimento e da maturidade. Nesse grupo, encontra-se o próprio trabalho de H. Mintzberg.

Tal multiplicidade de escolas, ou abordagens, expressa diferentes respostas a questões básicas no campo das estratégias, as quais estão sumarizadas na Figura 3.28.

Na próxima seção, vamos nos limitar a discutir as seguintes problemáticas: o que é estratégia, para que serve a estratégia, tipos de estratégias e suas definições, quem é o estrategista e modelos de formulação de estratégias.

Dimensão conceitual: o que é estratégia

Como qualquer outro conceito, a palavra "estratégia" evoca distintos significados, tanto em seu uso pelo senso comum quanto em seu uso científico. As diversas escolas apresentadas já revelam como esse fenômeno pode ser apreendido sob diferentes perspectivas. A Figura 3.29 sintetiza o que Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 2002, 2010) consideram.

Estratégia pode ser tanto planejamento como modelo. As organizações planejam o futuro e procuram modelos no passado. Pode-se

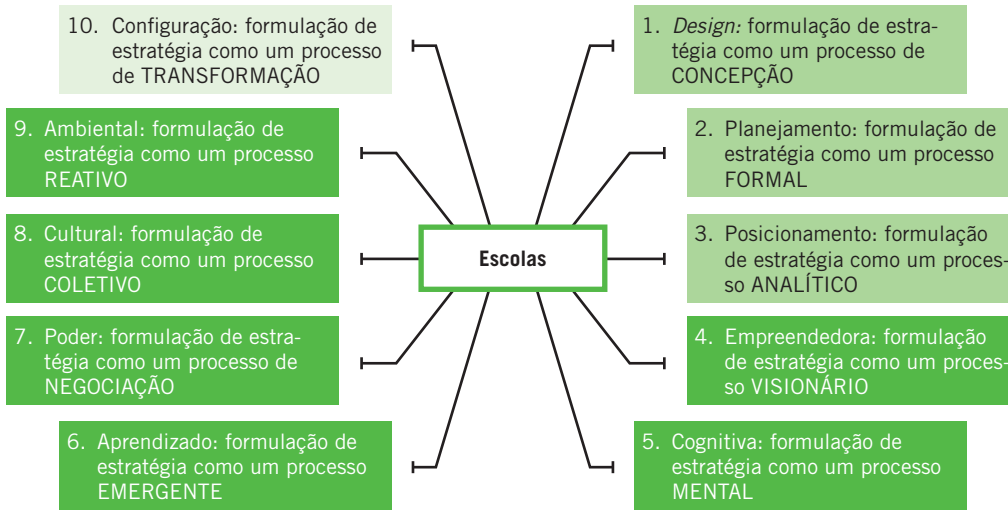


Figura 3.27 Escolas de estratégia.
Fonte: Com base em Mintzberg, Ahstrand e Lampel (2010).

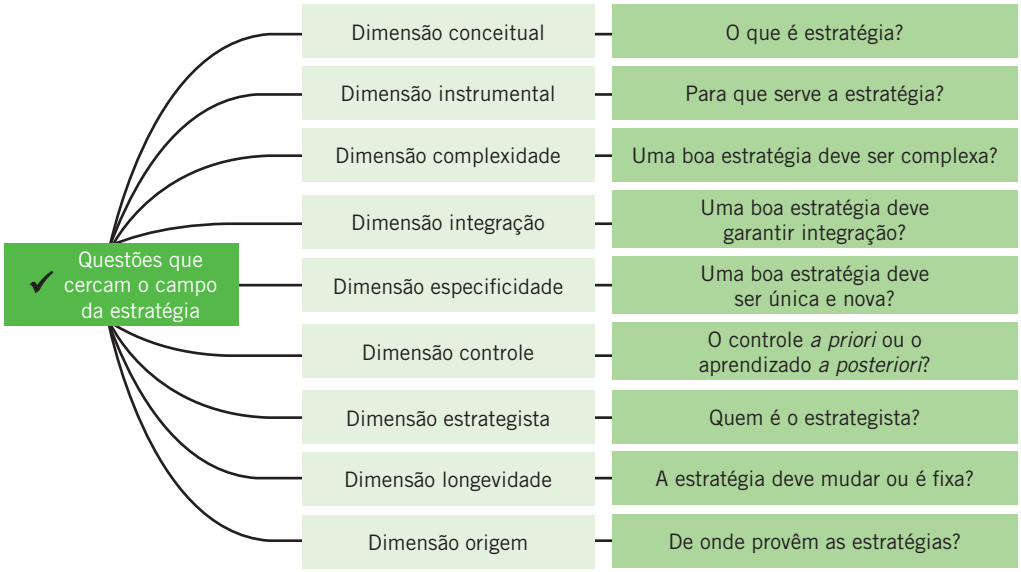


Figura 3.28 Problemáticas clássicas do campo de estudos sobre estratégias.
Fonte: Com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 2002, 2010).

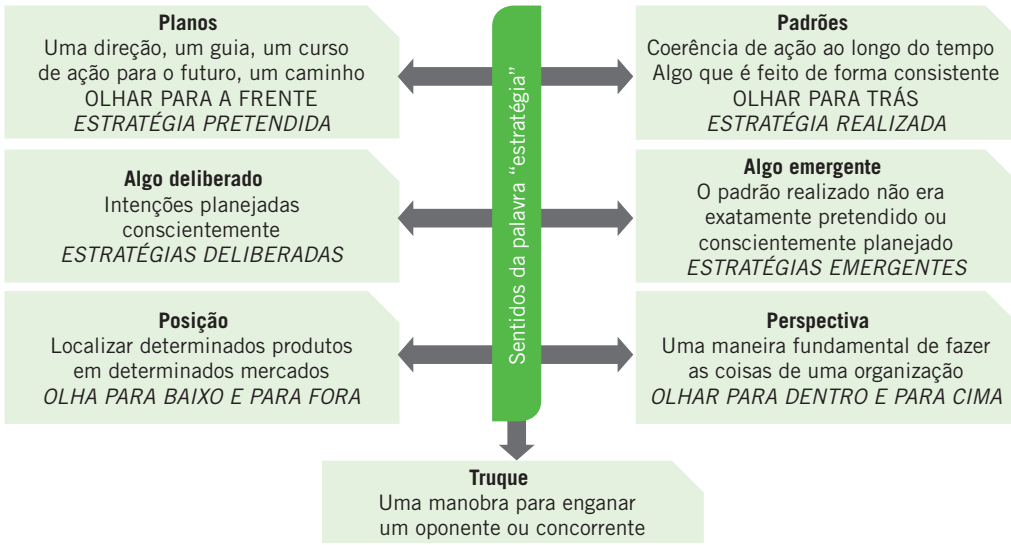


Figura 3.29 Sentidos associados à palavra "estratégia".
Fonte: Com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

falar de estratégias desejadas e executadas. A estratégia pode, ainda, ser (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010; Daft, 2006):

a) posicionamento: lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados;
b) perspectiva: meio fundamental para que uma empresa execute suas atividades;
c) armadilha/truque: manobra específica destinada a abalar um concorrente, sendo mais a ameaça do que a execução desta propriamente dita;
d) tipo específico de planejamento (planos estratégicos), oferecendo um guia de ação para as organizações;
e) aprendizagem (emergente): nutre-se das ações e dos conhecimentos que emergem ao longo do caminho;
f) padrão que tende a conferir coerência a atividades e ações organizacionais.

No discurso predominante, dois significados complementares sobre estratégia prevalecem. Capitalizando sua origem militar, em seu primeiro significado, a estratégia é fruto de processos controlados de análise e de seleção de posições competitivas, realizados pela alta cúpula da organização, em resposta às pressões de seu ambiente de tarefa. As estratégias são mais produto que processo.

Enfatizando o discurso objetivo, racional e maximizador, com vistas ao alcance de objetivos de ordem econômica, outras definições de estratégia não agregam novas dimensões ao seu significado militar, uma vez que continua prevalecendo um modelo mecanicista de formulação, com foco exclusivo em aspectos técnico-econômicos. Nesse caso, também, as estratégias são mais produto que processo (Quintella; Dias, 1997). A abordagem porteriana exemplifica as concepções de estratégia como produto.

Existem, todavia, outras abordagens, que incorporam não apenas definições diferenciadas de estratégia como também novas maneiras de explicar seus processos de formulação e de implementação, a exemplo das abordagens baseadas em recursos e da institucionalista. De acordo com elas, as estratégias são mais um processo político, além de técnico-econômico, do que um produto. Além disso, seus processos de formulação e de implementação desenvolvem-se em meio a relações de conflito/cooperação entre os atores organizacionais, que buscam a legitimação de seus interesses particulares; envolvem em seu jogo um conjunto amplo de *stakeholders*, dotados de racionalidades heterogêneas e de múltiplos interesses; e são fruto de mediação de conflitos e de cooperação negociada, entre *stakeholders* heterogêneos, o que implica dizer que é um jogo de soma positiva. Nesse caso, os famosos objetivos estratégicos tornam-se metaobjetivos, no sentido de que são móveis e mutáveis.

Com a abordagem dos sistemas abertos, a formulação da estratégia passou ser analisada não só de acordo com a concepção da ação racional, mas também com respeito à forma como responde às demandas ambientais, consolidando-se como um conceito que inclui tanto escolha como adaptação ambiental. Ademais, a capacidade de ação não é um estado natural, mas é antes socialmente determinada por instituições que definem quem pode exercê-la.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, 2002, 2010), "estratégia" e "estabilidade organizacional" são termos quase equivalentes, uma vez que a primeira é um meio de se alcançar a coerência organizacional. Para cumprir tal objetivo, por mais paradoxal que pareça, a estratégia deve, às vezes, ser modificada – sempre que for preciso vencer novas dificuldades, originadas tanto no ambiente externo quanto no interno, e quando estas refletem desalinhamento entre a organização e seu ambiente externo.

Enfim, a análise de algumas respostas às questões da Figura 3.29 sobre as diferentes escolas sugere que as estratégias executadas situam-se em um *continuum*, cujos extremos são as estratégias planejadas puras, que refletem a capacidade de pensar o futuro e são dele versões simplificadas, e as estratégias emergentes puras. Estas espelham a capacidade de aprendizagem ao longo do caminho, em resposta às situações não previstas frutos de mudanças internas ou externas às organizações, provocadas pelo próprio processo de implantação das estratégias e pela incerteza e complexidade que caracterizam os ambientes técnico e econômico.

Dimensão instrumental: para que serve a estratégia

O ponto de partida de uma boa estratégia é ter o objetivo correto: um excelente retorno sobre o investimento a longo prazo, no caso das organizações com o foco no mercado, especialmente as empresas privadas, para que possam identificar sua posição em seu setor de atividade e em relação aos seus concorrentes, da qual dependerá sua rentabilidade. No caso das organizações sem fins lucrativos, a exemplo da organização Médicos sem Fronteiras, a estratégia é meio para atingir objetivos e assegurar sustentabilidade. No jargão de estrategistas e estudiosos do campo das estratégias, o pensamento estratégico permite que as organizações adquiram vantagem competitiva, isto é, capacidade de ofertar produtos e serviços com maior valor para os clientes em comparação com a concorrência. Essa vantagem é sustentável quando esse maior valor dos produtos e serviços envolve a utilização de recursos difíceis de serem imitados pelos concorrentes (Williams, 2011).

A Figura 3.30 sintetiza vantagens e desvantagens apontadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) para as estratégias organizacionais. Como afirmam os autores, em uma perspectiva instrumental, ter estratégias é como "[...] caminhar sobre a lâmina de uma faca [...]" (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010, p. 30), pois para cada vantagem há riscos associados à estratégia.

A afirmação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a seguir reflete bem a ambiguidade que cerca o uso de estratégias pela organização:

> É preciso compreender que toda estratégia, como toda teoria, é uma simplificação que necessariamente distorce a realidade. Estratégias e teorias não são realidades, mas apenas representações (ou abstrações) da realidade nas mentes das pessoas. Ninguém jamais tocou ou viu uma estratégia. Isto significa que cada estratégia pode ter um efeito de informação falsa ou distorção. Esse é o preço de se ter uma estratégia. (Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010, p. 32).

Dimensão nível e tipologia: quais os tipos de estratégia e suas definições?

A estratégia realiza-se em diferentes níveis das organizações, como representado na Figura 3.31.

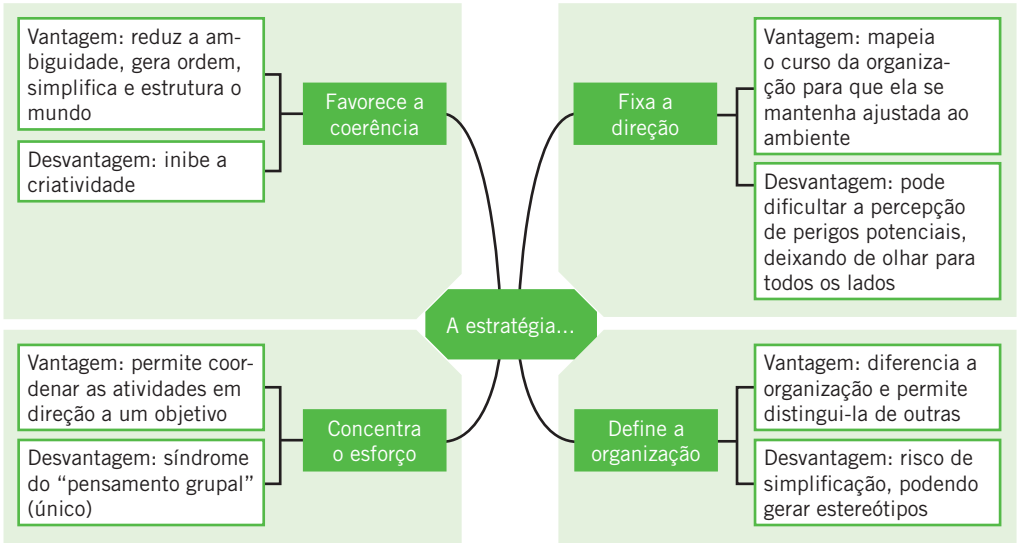


Figura 3.30 Vantagens e riscos associados à estratégia organizacional.
Fonte: Com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

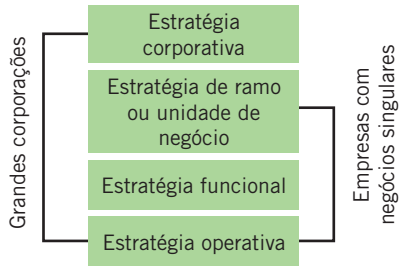


Figura 3.31 Níveis de aplicação da administração estratégica.
Fonte: Com base em Maximiano (2012).

As estratégias classificam-se nos seguintes níveis: corporativo, dos negócios, funcional e operativo.

Em um primeiro nível, podemos falar de estratégias corporativas ou globais quando a organização envolve múltiplos negócios, atuando em diferentes ramos, o que coloca questões como: em que negócio atuar? Qual o peso dos diferentes negócios? Quais os objetivos de cada negócio?

A estratégia em nível corporativo orienta as organizações de forma global, abarcando o conjunto de suas unidades de negócio e linhas de produtos e de serviços (vide *box* A Aracruz Celulose). Alguns subtipos dessas estratégias são:

- **estratégia de crescimento:** realiza-se por investimento na expansão em linhas de produtos e serviços existentes ou na diversificação dessa linha ou, alternativamente, por investimento externo em aquisição de unidades de negócio preexistentes, fusão ou incorporação;
- **estratégia de estabilidade:** reflete a decisão da empresa de manter seu tamanho ou crescer lentamente; e
- **estratégia de redução:** pode ser temporária em resposta a dificuldades temporárias da organização, mas pode também espelhar mudanças no seu ambiente competitivo – por isso, assume um caráter mais duradouro; envolve atividades de desinvestimento, de venda de ativos (unidades de produção, linhas de produto, entre outras atividades).

Ademais, as estratégias em nível corporativo podem ser de globalização, quando a organização padroniza produtos e estratégias de publicidade; multidoméstica, quando, diferentemente da anterior, estratégias de produto e de publicidade ajustam-se a especificidades de cada mercado; e transnacional, que representa uma combinação dos dois tipos anteriores de atuação estratégica em nível de produtos e de *marketing*. Exemplos de ações estratégicas nesse nível são: crescimento e penetração em novos mercados ou em novas áreas de atuação por aquisição, fusões, incorporações e vendas de unidades ou por investimentos em capacidades de produção já existentes ou na implantação de novas unidades de negócio ou de prestação de serviços (Daft, 2006; Williams 2011).

Em um segundo nível, temos as estratégias setoriais e as estratégias de unidades de produção, caso em que se inclui uma empresa dentro de um grupo de empresas ou mesmo uma divisão dentro de uma empresa. São questões típicas desse nível de formulação de estratégias: qual a estratégia adequada para competir em um mercado específico? Que produtos oferecer? Quais os clientes prioritários?

Tomando como referência as estratégias corporativas ou globais, a estratégia em nível de negócios foca em como cada unidade de negócio da organização compete pelos clientes dentro do setor (saúde, creches, petroquímica, petróleo e gás, soja, atendimento a idosos, etc.) (Daft, 2006; Williams, 2011). Algumas questões que estão envolvidas nesse nível de decisão estratégica são: investimentos, direção e extensão das atividades em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D&I); atualização tecnológica de processos e produtos; e expansão, diversificação ou enxugamento de linhas de produtos. Já a estratégia em nível funcional desenvolve-se no plano micro da unidades funcionais de cada unidade de negócio, e dão sustentação às estratégias não só de suas unidades de negócios como também da corporação (Daft, 2006).

No terceiro nível, estão aquelas denominadas "funcionais" (*marketing*, produção, tecnológica, finanças, recursos humanos, etc.). Tais estratégias são desdobramentos nas diferentes áreas da estratégia mais global da unidade de negócio.

Por fim, temos as estratégias operacionais, que são diretrizes específicas para o desenvolvi-

A Aracruz Celulose

No extremo sul da Bahia, encontra-se a Aracruz Celulose, grande produtora de celulose. Nessa localidade, a Aracruz reúne três plantas industriais, que usam processos produtivos diferenciados e fabricam diferentes tipos de celulose, destinados a diferentes mercados. A celulose *standard* é produzida ainda com base em tecnologia que usa cloro-soda para branqueamento e que é muito poluente. Essa celulose destina-se aos mercados da América Latina e Ásia. A celulose *Elemental Cloraine Free* (ECF) é fabricada com tecnologia menos poluente e destina-se a países como a França e Espanha. A celulose *Total Cloraine Free* (TCF) é produzida com base em tecnologia de última geração, a mais moderna e ambientalmente menos poluidora, que se destina aos mercados mais exigentes, como Dinamarca, Suécia, Alemanha e Inglaterra (Andrade, 2000).

mento das atividades cotidianas na organização. Nesse nível, as estratégias voltam-se para tornar a organização mais flexível, melhorando seu ajuste ao ambiente.

Qualquer que seja seu nível, a estratégia baseia-se em atividades, implicando a mobilização de recursos (financeiros – investimentos e custos –, humanos, tecnológicos, insumos, entre outros) – atividades que refletem escolhas das necessidades e quais clientes ou usuários a organização quer satisfazer. Essas escolhas compõem o plano estratégico e, se implementadas e bem-sucedidas, buscam criar uma vantagem sustentável, de difícil imitação, diferenciando a organização de seus concorrentes (Daft, 2006; Maximiano, 2012; Ohmae, 2002; Porter, 2002; Williams, 2011).

Dimensão processo de formulação: quem é o estrategista?

Quando se atribuem ações e respostas às organizações, essa postura é, na verdade, atribuída a seus dirigentes, a sua coalizão dominante, que assume a função de comandar os processos decisórios estratégicos. Nesse sentido, é esse grupo que se incumbe de interpretar o ambiente, traduzindo-o por meio de esquemas interpretativos compartilhados no contexto institucional que servirá de referência para as respostas estratégicas. Os esquemas interpretativos, por sua vez, são compartilhados em meio a uma disputa entre diversificadas visões e valores dos diferentes grupos que compõem a organização e vão ser moldados de acordo com a condução dos processos de disputa de poder.

As tipologias de DiMaggio e Powell (1983) sobre as formas de influência ambiental por meio dos mecanismos isomórficos (apresentados quando se analisou o conceito institucionalista de organizações, no Capítulo 2) incorporam um grande potencial para a compreensão e a análise do processo de formulação de estratégias como respostas às demandas ambientais institucionalizadas. Tais padrões de respostas vão variar da ação passiva à resistência ativa, muito baseados na estrutura e nas características das pressões e na forma como as organizações as compreendem e as interpretam. De acordo com essa abordagem, o nível de escolha organizacional está condicionado de forma inversamente proporcional à força das pressões institucionais impostas à organização. Dessa forma, reforça-se a posição de que a escolha estratégica está, em certo grau, delimitada pelos processos institucionalizados.

Missão: propósito da organização e sua razão de existir. É fonte de legitimidade para a organização (Daft, 2006).
Missão das Obras Assistenciais Irmã Dulce (OSID): "Amar e servir aos pobres e necessitados, oferecendo atendimento gratuito na saúde e assistência social, inovando as ações educacionais." (Obras Sociais Irmã Dulce, [2011?]).

No Capítulo 2, observamos que as organizações vistas como processo abrem espaço para compreender seus processos constitutivos e atividades como fruto da ação de seus sujeitos. Assim, em consonância com essa visão, podemos dar outra resposta a essa questão. Inferimos que a formulação de estratégias pode envolver desde a alta gerência até trabalhadores do chão de fábrica, tendência essa muito atual em um con-

texto em que as organizações buscam empoderar seus trabalhadores – tradução do termo em inglês *empowerment*, que significa transferência da autoridade e da responsabilidade pela tomada de decisão dos gestores para seus trabalhadores subordinados. Sobre o assunto, Daft (2006, p. 167) reforça esse posicionamento, afirmando que

> [...] em um ambiente comercial complexo e competitivo, o planejamento tradicional, feito por uma equipe seleta, já não funciona mais. O planejamento estratégico e a execução passam a ser a expectativa de cada funcionário [...] O planejamento ganha vida quando os funcionários estão envolvidos no estabelecimento das metas e na determinação dos meios para alcançá-las. (Daft, 2006, p. 167).

Visão: o que a organização deseja ser ou onde deseja estar no horizonte temporal do plano. É fonte de estímulo ao crescimento.
Visão das Obras Assistenciais Irmã Dulce (OSID): "Rede organizacional filantrópica, inovadora e sustentável, reconhecida nacional e internacionalmente, com excelência em gestão de serviços na saúde, ensino, pesquisa e assistência social." (Obras Sociais Irmã Dulce, [2011?]).
Metas: objetivos quantificados/qualificados; identificam o que os funcionários devem fazer (Daft, 2006).

Vimos, ainda no Capítulo 2, que a racionalidade dos sujeitos é limitada, seja por atributos dos seus sistemas cognitivos, seja porque ainda é técnica ou economicamente inviável processar todas as informações disponíveis. A racionalidade limitada dos sujeitos é outro fator que contingencia a formulação de estratégias e sua implementação.

Da perspectiva técnica, o processo de formulação de estratégias envolve três passos. O primeiro consiste na avaliação da necessidade de mudança estratégica, enquanto o segundo corresponde à realização da análise da situação; por fim, o terceiro passo compreende a escolha das alternativas estratégicas, que pode levar à elaboração do plano estratégico que consolide missão, visão, metas, cursos de ação alternativos, investimentos (vide *boxes* Misão e Visão). Já a etapa de implementação representa a estratégia em ação e envolve a utilização de ferramentas administrativas e organizacionais no sentido de direcionar os recursos para a realização dos objetivos estratégicos e da visão da organização. A etapa de monitoramento e avaliação, por sua vez, consiste em acompanhar a implementação da estratégia para verificar se ações e investimentos estão conduzindo aos objetivos e à concretização da visão organizacional. Nessa fase, verifica-se o acompanhamento das metas, e pode ser necessário o desenvolvimento de fontes de verificação das metas, atividades, ações e indicadores (Daft, 2006; Williams, 2011). As informações geradas retroalimentam o processo de planejamento estratégico, indicando, em alguns casos, necessidades de reorientações de ações, investimentos e até mesmo das estratégias em si.

No âmbito das unidades de negócio ou das corporações, uma das metodologias mais conhecidas de análise da situação é a SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities and threats*), que leva à avaliação dos fatores ambientais e organizacionais que afetam o desempenho das unidades de negócio ou das corporações. Essa análise permite identificar estratégias que potencializem as oportunidades ambientais e pontos fortes das organizações, bem como mitiguem as ameaças ambientais e pontos fracos organizacionais, favorecendo o alcance de objetivos estratégicos.

A importância dos fatores ambientais varia de acordo com o setor. Exemplos de fatores ambientais que podem ser analisados no caso de uma organização prestadora de serviços de educação superior, os quais podem representar uma ameaça ou oportunidade em cada caso específico, encontram-se na Figura 3.32, a qual também ilustra pontos fortes e fracos da organização, que também variam conforme o setor. A interpretação dos resultados das variáveis registradas nessa figura depende, logicamente, dos seus valores. No entanto, é importante ressaltar que as variáveis do ambiente geral podem ser favoráveis ou desfavoráveis ao crescimento do setor. Se desfavoráveis, aumentam as restrições ao crescimento e à sustentabilidade da organização específica. Vejamos um exemplo: se a taxa de crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) apresentar tendência à diminuição em relação a sua média dos

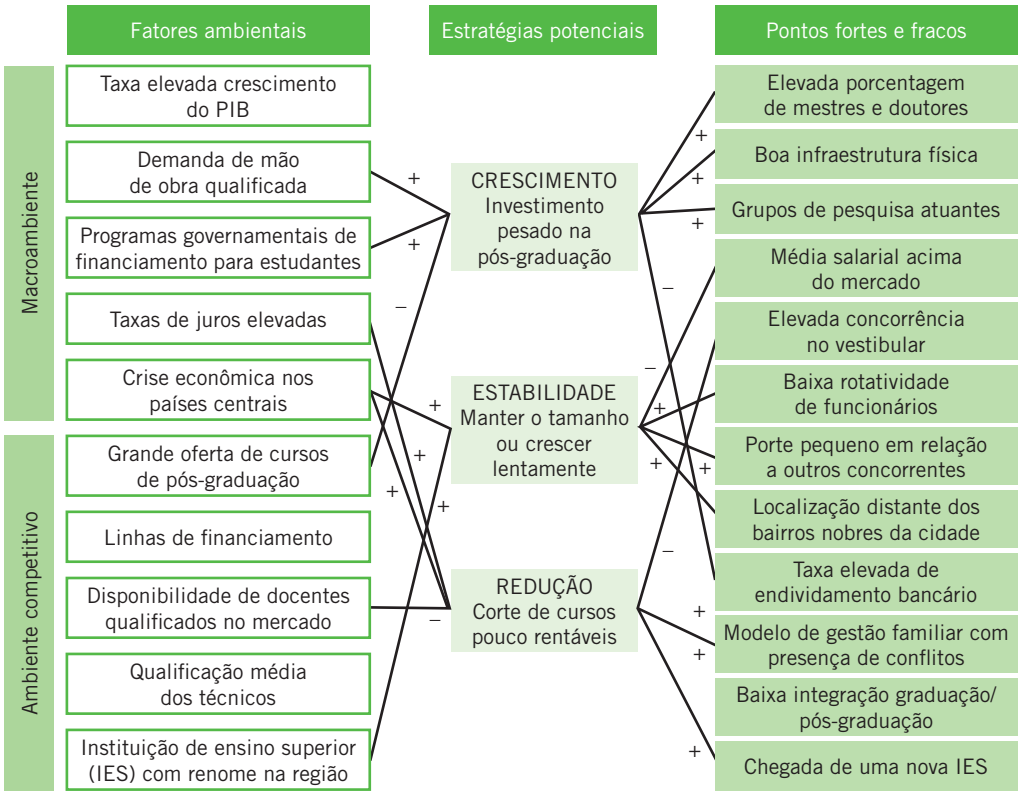


Figura 3.32 Mapa estratégico de uma instituição de ensino superior privada.

últimos cinco anos, isso pode indicar uma tendência estrutural de redução do ritmo da atividade econômica, com impactos negativos sobre a demanda de mão de obra com formação superior. Certamente, tal comportamento da economia repercutirá sobre o desempenho e as possibilidades de crescimento da organização em estudo, sobretudo se seus indicadores de pontos fortes situarem-se abaixo dos indicadores de oportunidades de seu ambiente competitivo, isto é, se sua infraestrutura for frágil, seus grupos de pesquisa, pouco atuantes, e assim sucessivamente. É evidente que, nesse contexto, se a organização escolher uma estratégia de crescimento, mais recursos e esforços de inteligência competitiva serão necessários para que essa estratégia seja efetivada e atinja seus resultados.

Para a definição de estratégias em nível setorial, contudo, um dos modelos mais conhecidos e aplicados é o denominado "Cinco Forças Estruturais", de Porter. Vejamos os principais componentes desse modelo e suas estratégias genéricas.

Segundo Porter (1989), a vantagem competitiva está no centro do sucesso ou fracasso competitivo das empresas. A estratégia competitiva equivale à busca, pelas empresas, de posições favoráveis sustentáveis na indústria – arena onde ocorrem os lances principais da concorrência. A escolha da estratégia competitiva deve ter como referência a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que determinam essa atratividade. O modelo das cinco forças estruturais permite analisar os determinantes de atratividade das indústrias. Essas cinco forças competitivas são: novos entrantes, compradores, substitutos, fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes na indústria (Fig. 3.33).

A estratégia competitiva deve surgir da compreensão das regras da concorrência (que se infere da análise das cinco forças estruturais), as

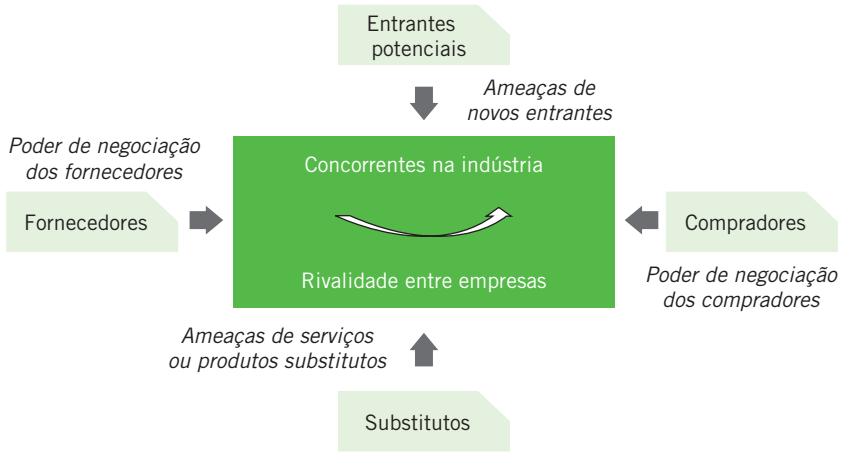


Figura 3.33 O modelo das cinco forças competitivas.
Fonte: Com base em Porter (1989, p. 4).

quais determinam a atratividade de uma indústria. Por exemplo, nas palavras de Porter,

> [...] o poder dos compradores influencia os preços que as empresas podem cobrar, da mesma forma que a ameaça de substituição [...]. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos [...]. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e dos outros insumos [...]. A ameaça do entrante coloca um limite nos preços e modula o investimento para deter os entrantes [...] (Porter, 1989, p. 4).

Em síntese, a atratividade de uma indústria ocorre em função do vigor das cinco forças competitivas da estrutura industrial ou das características técnicas e econômicas subjacentes em uma indústria.

Como pode ser visto na Figura 3.33, Porter (1989) apresenta três tipos de estratégias genéricas: liderança de custo, diferenciação e enfoque (custo e diferenciação). A estratégia de liderança em custo requer inovações e racionalizações de processo, ou de fontes de matérias-primas, para que a empresa consiga operar com um nível de custos abaixo do de seus competidores. Essas inovações devem ser de difícil imitação, para que a vantagem competitiva não seja erodida. Já a estratégia de diferenciação pressupõe que uma empresa deva procurar ser única em sua indústria. Os meios de diferenciação são singulares em cada indústria, podendo basear-se no próprio produto, no sistema de distribuição e de comercialização, no *marketing* e em uma grande variedade de outros fatores. Entretanto, essa fonte de diferenciação deve ser, também, de difícil imitação, sustentável e renovável ao longo do tempo. A estratégia de enfoque requer que seu adotante escolha um nicho de mercado para atuar. Essa estratégia tem duas variantes: enfoque no custo – quando uma empresa procura alcançar e manter uma vantagem de custo em seu segmento-alvo – e enfoque na diferenciação – quando a empresa busca a diferenciação em seu segmento-alvo (Fig. 3.34).

Modelo das Cinco Forças Estruturais de Porter e suas estratégias genéricas

Porter (1989) chama atenção para o fato de que, em seu modelo de análise, cada estratégia genérica relaciona-se com estruturas diferentes, entre outros fatores. O sucesso da estratégia de liderança em custo depende da existência de sistemas de controle rígidos, da minimização das despesas indiretas, da busca de economias de escala e da aprendizagem de inovações que levem

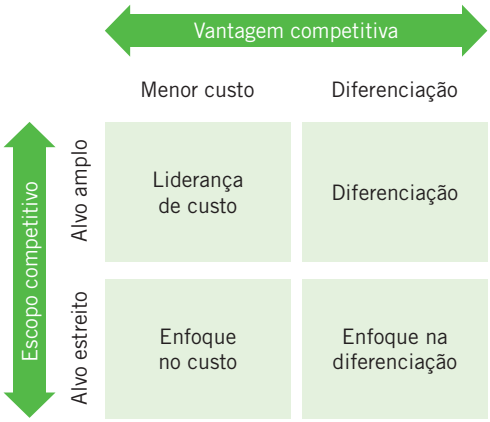


Figura 3.34 Estratégias genéricas.
Fonte: Com base em Porter (1989, p. 10).

à otimização dos processos. Já o sucesso de uma estratégia de liderança em diferenciação parece depender da flexibilidade organizacional para, tendo como ponto de partida as competências acumuladas pela organização, detectar os sinais do mercado e criar novos produtos ou melhorar os já existentes. O sucesso dessa estratégia depende, ainda, do grau de institucionalização de uma cultura favorável ao aprendizado na organização e do grau de estruturação de setores de P&D&I. Depende, também, dos níveis de gastos em P&D&I e em capacitação de mão de obra. Qualquer que seja a estratégia genérica adotada pelas empresas, há riscos envolvidos com a opção feita. Os grandes riscos estão vinculados à incapacidade de sustentar a posição de liderança em custo ou em diferenciação e à imitação, pelos concorrentes, da estratégia de enfoque. A manutenção e a renovação das vantagens competitivas são pré-condições para que as empresas mantenham suas lideranças, o que implica a necessidade de permanente de investimentos em inovação.

Como já foi ressaltado, existem ainda as estratégias funcionais, que materializam as estratégias empresariais, globais ou de unidades de negócio. Considerando-se a importância da inovação para o sucesso competitivo e para a geração de vantagens competitivas sustentáveis,

Inovação: trata-se da introdução de um novo conhecimento, consubstanciado na forma de produtos, processos produtivos, organizacionais (estrutura, práticas de gestão, formas de organização do trabalho) e sociais, na economia. Por extensão, as inovações podem ser de âmbito tecnológico, gerencial ou social – formas por meio das quais novas relações intra e interinstitucionais fluem, alterando estruturas, comportamentos, valores e padrões de relação consolidados na sociedade. (Johnson, 1992). Podemos citar como exemplo desse tipo de renovação o surgimento da ideologia feminista, dos hospitais, da filosofia de tratamento dos transtornos mentais sem privar a pessoa do convívio social, dos seguros, das compras pela internet e das mobilizações sociais via redes sociais virtuais, etc. Pode ser radical, envolvendo rupturas e mudanças estruturais na economia, ou incremental, representada por melhoramentos nas inovações radicais, com base na experiência e no aprendizado de usuários e produtores, as quais podem, também, ser aprimoradas a partir de inovações organizacionais.

Estratégias da BRASKEM S.A.

A Braskem S.A. é uma empresa brasileira de capital aberto que atua no segmento da petroquímica, combinando operações de produção de matérias-primas petroquímicas (primeira geração) e de resinas termoplásticas (PVC, poliestireno e polietileno, segunda geração). Dessa combinação derivam vantagens competitivas, como escalas de produção e eficiência operacional. Apesar de atuar também na Ásia e na Europa, seu foco é o mercado das Américas, sendo líder na América Latina em resinas termoplásticas. É ainda líder mundial em biopolímeros e a terceira maior produtora de resinas termoplásticas. Possui, em sua estrutura, centros de tecnologia e inovação. Sua rede de inovações inclui, ainda, universidades e instituições de pesquisa do Brasil e do exterior. Essa rede de inovações agrega-lhe valor e competitividade empresarial. O número de patentes depositadas pela Braskem cresce a cada ano e atesta a efetividade de suas estratégias de inovação, assim como seu alinhamento às estratégias competitivas. Até 2008, eram 200 patentes. Em 2010, mais de 420. Mensalmente, em média, 10 novos projetos são encaminhados para análise do potencial para transformarem-se em patentes. Nos últimos três anos, aproximadamente 12% do faturamento da Braskem foi gerado por produtos desenvolvidos nesse período (Loiola; Mascarenhas, 2013).

vamos aqui nos deter sobre as estratégias tecnológicas e de inovação (vide *box*). Há organizações que se caracterizam por uma estratégia ofensiva em relação à inovação. Comumente, essas organizações são ou passam a ser líderes em seus respectivos mercados, definindo os padrões de melhor prática. Outras, todavia, embora decidam não ficar muito atrás na corrida inovacional, não querem correr os riscos de ser pioneiras. Essas firmas adotam estratégias defensivas, enquanto outras, ainda, adotam uma conduta extremamente passiva em relação às inovações, sendo suas estratégias denominadas "dependentes". A sintonia entre estratégia de inovação e estratégia competitiva mostra-se como uma condição necessária, embora insuficiente, para assegurar condições de competitividade sustentáveis ao longo do tempo.

Como explicar as diferentes condutas das organizações em relação à inovação? Múltiplos fatores concorrem para tanto. Eles estão localizados dentro das empresas e podem estar sintetizados em suas arquiteturas organizacionais; fora das empresas, em seus ambientes técnicos ou de tarefas; ou nos ambientes geral, local e internacional. Aqui, vamos destacar o papel do ambiente de tarefas, onde essas empresas estão inseridas.

Em ambientes de produtos tecnologicamente estáveis (padronizados), em que o fator de sucesso competitivo é o preço do produto, como os termoplásticos (PVC, polietileno e poliestireno), a soja e o petróleo, as empresas bem-sucedidas são aquelas que têm sistemas de produção em grande escala e otimizados (vide *box*, Estratégia da Braskem S.A.). Em ambientes em que a persuasão de consumidores e a resposta às suas necessidades são primordiais, mas em que não há grandes diferenças entre os produtos, como geladeiras, máquinas de lavar, supermercados e serviços de telefonia móvel, a função de *marketing* ganha proeminência, com vistas a diferenciar os produtos no imaginário do consumidor. Empresas que atuam nesse segmento aplicam grande volume de recursos em propaganda e publicidade. Em setores tecnologicamente intensivos, nos quais o desempenho do produto é central para o sucesso, e em que a procura não é sensível ao preço (variações de preços não afetam a procura, pelo menos de forma significativa), a exemplo da indústria farmacêutica (insulinas, antibióticos, corticoides, etc.), atividades de P&D ganham proeminência, porque são a base para a geração de inovação. Em ambientes competitivamente maduros, em que a maximização do fluxo de caixa é o fator determinante do sucesso, a função controle ganha *status* principal. Em ambientes nos quais mais de uma função condiciona o sucesso igual e simultaneamente, a administração geral é a função-chave, uma vez que se torna necessário compatibilizar e integrar interesses entre as diferentes áreas – interesses estes que são, muitas vezes, conflitantes. Também quando ocorre mudança tecnológica, é vital que a administração geral ganhe *status* de função hegemônica, para assegurar não só o sucesso como também a sobrevivência da organização.

◗ CONSIDERAÇÕES FINAIS: ARTICULANDO AS DIMENSÕES DE ANÁLISE DAS ORGANIZAÇÕES

A natureza socialmente construída dos conceitos de estrutura, ambiente e estratégias organizacionais e, por extensão, da própria organização impõe que estes sejam vistos e analisados como fenômenos dinâmicos, fluidos e, portanto, em permanente processo de mudança. Também nos remete a uma visão de interinfluência entre essas dimensões que moldam o fenômeno organizacional. De forma sintética, a Figura 3.35 evidencia as relações entre ambiente, tamanho, tecnologia e estratégia, que são considerados os principais fatores que influenciam as decisões acerca da estrutura organizacional. Refletindo a complexidade das relações que se estabelecem entre as dimensões do fenômeno organizacional e suas estruturas, mecânicas ou orgânicas, a figura mostra as inter-relações e retroalimentações entre todos os elementos, representando um modelo integrado das relações entre ambiente, tamanho, tecnologia, estratégia e estruturas organizacionais.

De forma sintética, Daft (2006) afirma que a estrutura segue a estratégia, reflete o ambiente, se adapta à tecnologia e segue o fluxo de trabalho. Embora seja mais comum tomar ambiente, tecnologia e estratégia como anteceden-

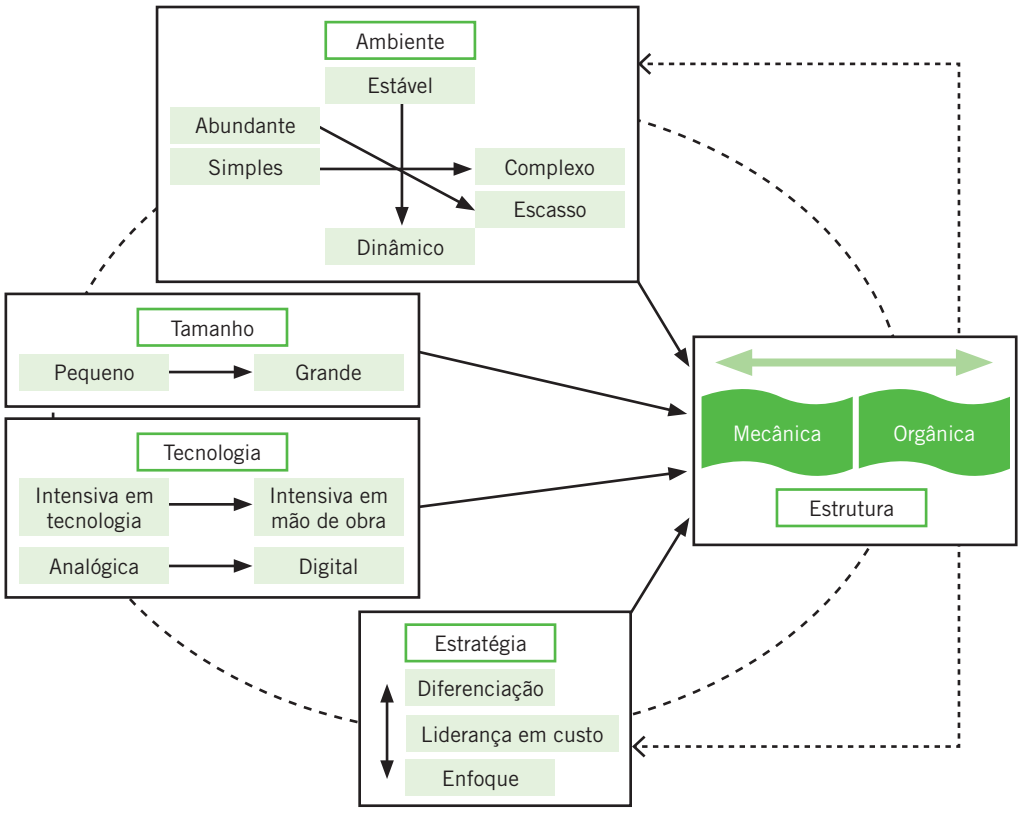


Figura 3.35 Modelo integrado das relações entre ambiente, tamanho, tecnologia, estratégia e estrutura.

tes ou determinantes da estrutura, ao considerarmos a estrutura organizacional como algo que vai além do simples organograma e, portanto, algo construído socialmente, podemos ver que as relações entre esses elementos não são de mão única; elas envolvem retroalimentações, com elementos da estrutura afetando as decisões estratégicas, tecnológicas e, inclusive, a forma como o ambiente é configurado e percebido.

Conforme vimos, o ambiente organizacional pode ser estável ou dinâmico e simples ou complexo. Em ambientes estáveis e simples, os recursos são abundantes, e maior é a probabilidade de ocorrência de organizações com *design* mecanicista, enquanto em ambientes complexos e dinâmicos, os recursos são escassos, e maior é a probabilidade de que as organizações de bom desempenho, que atuam nesse ambiente, apresentem um *design* orgânico. Em síntese, em ambientes estáveis, a estrutura mecanicista é mais efetiva, enquanto em ambientes caracterizados por elevado grau de dinamismo e de complexidade, ou seja, em ambiente com tarefas de alta incerteza, a cooperação espontânea entre equipes de especialistas, a estrutura orgânica, torna-se necessária, sendo a mais efetiva.

Como vimos, ainda, estruturas burocráticas/mecanicistas – altamente formalizadas, especializadas, centralizadas e dependentes da padronização para a coordenação de seus processos – podem impedir a iniciativa individual e ser fortemente disfuncionais em períodos de incerteza e de mudanças rápidas. A burocracia tem sido associada, do mesmo modo, a outros ti-

pos de disfunções: resistência intraorganizacional, papelada, tensão, falta de responsabilidade, reificação dos meios, falta de integração entre as partes, baixa motivação dos funcionários, etc. O controle burocrático, porém, ajusta-se bem à realização de trabalhos rotineiros em larga escala, segundo a literatura da área.

No entanto, essa descrição das relações entre tipos de ambientes e tipos de estruturas está incompleta se não levarmos em consideração que o tipo de estrutura das organizações também pode influenciar as configurações ambientais, tendo em vista a visão processual das organizações e o relativo poder de processos internos reverberarem suas fronteiras, difundirem-se pelo tecido produtivo e, consequentemente, provocarem mudanças ambientais. Essa é uma possibilidade concreta em um contexto em que as fronteiras das organizações estão cada vez mais tênues.

De igual modo, observamos na Figura 3.35, que o tamanho e o tipo de tecnologia também afetam as estruturas organizacionais. Pequenas empresas estão mais propensas a adotar estruturas orgânicas. A intensidade tecnológica também é fator que favorece a adoção de estruturas orgânicas, sobretudo a intensidade de uso de tecnologias de informação e comunicação, que facilitam os processos de coordenação de pessoas, equipes e tarefas independentemente da sua localização e do tempo. Outra fonte de influência sobre o *design* organizacional é que as tecnologias digitais demandam um conjunto de competências dos trabalhadores essencialmente diferentes das que são exigidas pelas tecnologias analógicas. Mais uma vez, não podemos deixar de registrar que há uma relação biunívoca entre essas dimensões, no sentido de que estruturas orgânicas ou mecânicas associam-se a diferentes demandas tecnológicas, o que, por sua vez, impacta o contexto tecnológico. Empresas intensivas em mão de obra podem, ainda, ser bem-sucedidas utilizando tecnologias analógicas, enquanto empresas intensivas em capital tendem a utilizar mais tecnologias digitais.

A relação entre estratégia e estruturas também é de mão dupla. Estratégias empresariais de diferenciação podem requerer mudanças em áreas funcionais de grandes empresas, tornando-as mais orgânicas para que possam ter flexibilidade e agilidade para captar os sinais de mercado e rapidamente transformá-los em produtos radical ou incrementalmente novos. Estratégias de diferenciação e de liderança de custos podem, ainda, criar a necessidade do estabelecimento de redes de inovação, impondo mais uma vez mudanças e adaptações no *design* organizacional.

No modelo integrado da Figura 3.35, a exploração das relações não se esgota, no entanto, com o tratamento das interinfluências entre ambiente, tamanho, tecnologia e estratégia. Para completar esse exame, torna-se indispensável apontar, ainda, as interinfluências e interdependências entre ambiente, tamanho, tecnologia e estratégias.

Como vimos, a teoria contingencial postula que o desempenho aumenta não apenas quando demandas do ambiente organizacional e suas estruturas internas mostram-se ajustadas, como também se verifica congruência entre estruturas, estratégias e sistemas tenológicos (tangíveis e intangíveis). Isso significa dizer que é previsível, teoricamente, que o tipo de ambiente influencie o tamanho das organizações, as tecnologias e as estratégias, e vice-versa. Essa leitura relacional entre as diferentes dimensões – estrutura, ambiente, tecnologia, tamanho e estratégia – do modelo integrado aqui proposto encontra respaldo adicional nas abordagens sobre inovações. Da perspectiva das abordagens sobre inovação, aprendemos que a mola propulsora da mudança organizacional e de seu *design* é sua capacidade de inovar e de criar vantagens competitivas difícieis de imitar. Aprendemos, por extensão, que ambientes, tecnologias e estratégias estão fortemente correlacionados. Vantagens competitivas sustentáveis e a consequente manutenção de posições de liderança em mercados, sejam elas alcançadas por meio de estratégias de diferenciação, de liderança de custos ou de enfoque, requerem a incorpoção continuada de inovações, o que se reflete em mudanças tecnológicas das organizações e no lançamento de novos produtos e processos ou novas matérias-primas, por exemplo, o que tende a reconfigurar o ambiente técnico das organizações.

Retomando a perspectiva das estratégias como posicionamento (lugar escolhido para determinados produtos ou serviços em determinados mercados ou segmentos de ação), perspectiva (meio fundamental para que uma organização execute suas atividades), armadilha (manobra específica destinada a abalar concorrentes) e aprendizado (nutre-se das ações e dos conhecimentos que emergem ao longo do caminho), o poder relativo de provocar mudanças ambientais fica mais uma vez evidenciado, tornando-se quase inquestionável.



O Departamento de DST, aids e hepatites da Secretaria de Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde, Brasil

Embora tenhamos aprendido que o mundo está em permanente mudança, assim como as organizações, quando falamos em estruturas de governo, a imagem que nos vem a mente imediatamente é a da burocracia, com muitos níveis hierárquicos, elevada centralização, comunicação de baixo para cima, etc. Esse não parece ser o caso do Departamento de DST, aids e hepatites, ligado à Secretaria de Vigilância em Saúde do Ministério da Saúde do Brasil, instituído em 1986. Com atuação focada e eficaz, com vistas à redução da transmissão do HIV/aids e das hepatites virais e à promoção da qualidade de vida dos pacientes, o departamento tornou-se referência mundial.
Outras informações sobre ele são destacados a seguir:

1. **Objetivos**: Reduzir a transmissão do HIV, das DSTs e das hepatites virais e melhorar a qualidade de vida das pessoas com DST, HIV, aids e hepatites virais.
2. **Processos prioritários**:
   - Fortalecimento da rede de atenção e linhas de cuidado às DSTs, à aids e às hepatites virais.
   - Prevenção, diagnóstico precoce da infecção pelo HIV, pelas hepatites virais e redução de risco e vulnerabilidade.
   - Promoção de direitos humanos e articulação com redes e movimentos sociais.
   - Aprimoramento e desenvolvimento da vigilância, informação e pesquisa.
   - Aprimoramento da governança e da gestão.
   - Acesso universal aos medicamentos, preservativos e outros insumos estratégicos.
3. **Missão**:
   Formular e fomentar políticas públicas de DST, HIV/aids e hepatites virais de forma ética, eficiente e participativa, fundamentadas nos Direitos Humanos e nos princípios e diretrizes do Sistema Único de Saúde (SUS).
4. **Visão**:
   Contribuir para a excelência do Sistema Único de Saúde respondendo de forma ousada, inovadora e com forte articulação política às necessidades da população em relação às DSTs, ao HIV/aids e às hepatites virais.
5. **Organograma**:
   Observe os dois organogramas apresentados. O primeiro é do Ministério da Saúde, com uma apresentação sintética de todas as unidades que o integram. O segundo é o do Departamento de DST, aids e hepatites virais, uma unidade da Secretaria de Vigilância em Saúde.

(continua)

Caso 1 (continuação)

MINISTÉRIO DA SAÚDE
Estrutura Organizacional – Decreto nº 8.065 de 07/08/2013

Órgãos colegiados
Conselho Nacional de Saúde
Conselho de Saúde Suplementar

MINISTRO DA SAÚDE

Entidades vinculadas
Autarquias: ANVISA e ANS
Fundações Públicas: FUNASA e FIOCRUZ
Empresa Pública: IICMOBRAS
Sociedades de Economia Mista:
- Hospital N. S. da Conceição S/A
- Hospital Fêmina S/A
- Hospital Cristo Redentor S/A

Secretaria-Executiva do Conselho Nacional de Saúde

Gabinete do Ministro
1. Coordenação-Geral do Gabinete do Ministro
2. Assessoria de Assuntos Internacionais de Saúde
3. Assessoria de Comunicação Social
4. Assessoria Parlamentar
5. Assessoria de Cerimonial

Consultoria Jurídica
1. Coordenação-Geral de Assuntos Jurídicos
2. Coordenação-Geral de Acompanhamento Jurídico

Secretaria-Executiva
1. Subsecretaria de Assuntos Administrativos
2. Subsecretaria de Planejamento e Orçamento
3. Diretoria-Executiva do Fundo Nacional de Saúde
4. Departamento de Logística em Saúde
5. Departamento de Economia da Saúde, Investimentos e Desenvolvimento
6. Departamento de Monitoramento e Avaliação do SUS
7. Núcleos Estaduais

Secretaria de Atenção à Saúde
1. Departamento de Atenção Básica
2. Departamento de Atenção Especializada
3. Departamento de Ações Pragmáticas Estratégicas
4. Departamento de Regulação, Avaliação e Controle de Sistemas
5. Departamento de Gestão Hospitalar no Estado do Rio de Janeiro
6. Departamento de Certificação de Entidades Beneficientes de Assistência Social em Saúde
7. Instituto Nacional de Câncer
8. Instituto Nacional de Cardiologia
9. Instituto Nacional de Traumatologia e Ortopedia

Secretaria de Gestão do Trabalho e da Educação na Saúde
1. Departamento de Gestão da Educação na Saúde
2. Departamento de Gestão e da Regulação do Trabalho em Saúde

Secretaria de Ciência, Tecnologia e Insumos Estratégicos
1. Departamento de Assistência Farmacêutica e Insumos Estratégicos
2. Departamento de Ciência e Tecnologia
3. Departamento do Complexo Industrial e Inovação em Saúde

Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa
1. Departamento de Apoio à Gestão Participativa
2. Departamento de Ouvidoria-Geral do SUS
3. Departamento de Monitoramento e Avaliação do SUS
4. Departamento Nacional de Auditoria do SUS

Secretaria de Vigilância em Saúde
1. Departamento de Vigilância das Doenças Transmissíveis
2. Departamento de Análise de Situação na Saúde
3. Departamento de Apoio à Gestão na Vigilância em Saúde
4. Departamento de Vigilância, Prevenção e Controle das DSTs, AIDS e Hepatites Virais
5. Departamento de Vigilância em Saúde Ambiente e Saúde do Trabalhador
6. Instituto Evandro Chagas

Secretaria Especial de Saúde Indígena
1. Departamento de Gestão da Saúde Indígena
2. Departamento de Atenção a Saúde Indígena
3. Distritos Sanitários Especiais Indígenas

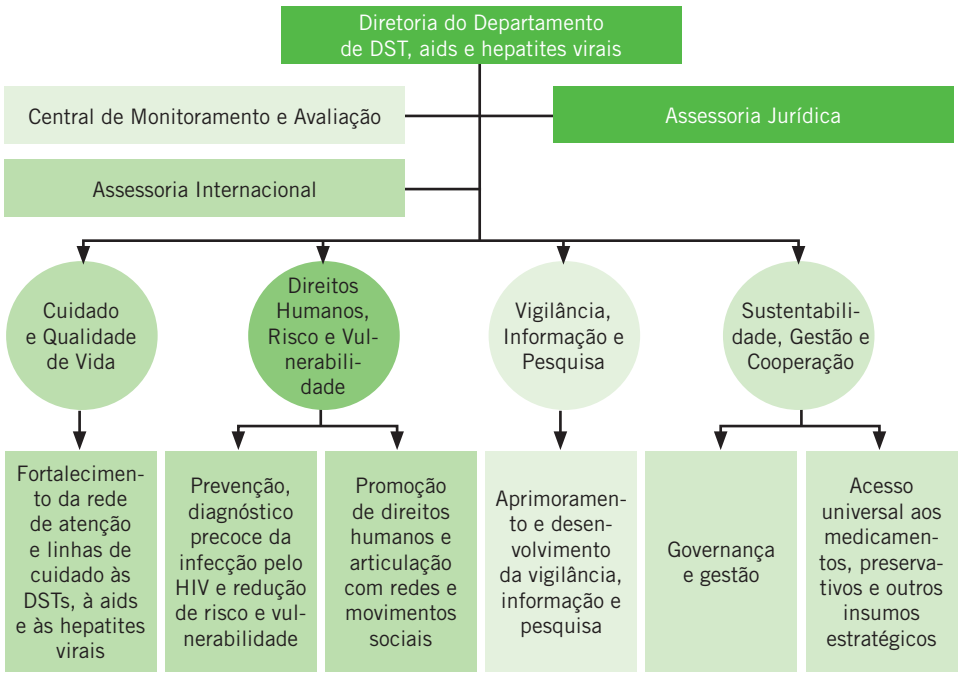
- ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
- ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar
- FUNASA – Fundação Nacional de Saúde
- FIOCRUZ – Fundação Osvaldo Cruz
- HEMOBRAS – Empresa Brasileira de Hemoderivados e Biotecnologia

Fonte: http://portalsaude.saude.gov.br/images/pdf/2013/agosto/29/organogramas-basicos-ms.pdf. Acesso em 10 de fev. de 2014.

Subordinação
Vinculação
Consultas

(continua)

Caso 1 (continuação)



Fonte: Brasil ([2013?]).

Questões para reflexão

1. O Departamento descrito no caso insere-se na estrutura do Ministério da Saúde, dentro da Secretaria de Vigilância Sanitária. Sobre essa estrutura mais ampla:
   a) Em que tipo poderia ser classificada? Que características são mais importantes para incluí-la no tipo escolhido?
   b) Considerando o tipo de estrutura, caracterize-o em termos dos mecanismos de coordenação de uso mais provável.
   c) Como você avaliaria tal estrutura mais geral em termos de complexidade, centralização e formalização?
   d) Que problemas são frequentemente associados a esse tipo de estrutura organizacional?
2. Quanto à estrutura do Departamento de DST:
   a) Ela se diferencia da estrutura maior do Ministério? Em caso afirmativo, qual o tipo de estrutura que mais se aproxima?
   b) Há, na estrutura do Departamento, elevada diferenciação vertical e horizontal?
   c) Como se explica a convivência, em uma mesma organização, de possíveis estruturas diferentes?
   d) Que possíveis fatores podem justificar as características estruturais do Departamento de DST?
3. Examine a missão, os objetivos e os processos de trabalho do departamento de DST. Partindo dessa análise:
   a) Descreva o "ambiente" do departamento.

(continua)

Caso 1 (continuação)

b) Caracterize o ambiente quanto a sua complexidade e dinamismo.
c) Estabeleça possíveis ligações entre o ambiente e a estrutura do departamento.

4. Em se tratando de um órgão público responsável por conceber, implantar, acompanhar e avaliar políticas públicas diante de um problema de grande impacto social, é possível pensarmos que há estratégias guiando ou orientando as ações e decisões? Ou estratégia é algo que existe apenas no setor privado?

a) Que desafios ambientais podem conduzir a estratégias específicas do Departamento de DST?
b) Que possíveis pontos fortes e fracos o departamento apresenta para atingir seus objetivos?

5. O Ministério da Saúde, no qual se insere o departamento, seria uma estrutura funcional ou divisional? Justifique.

Caso 2

A Estante Virtual

O começo da história e a situação atual

Fundada em 2005, a Estante Virtual é um portal de compra e venda de livros usados e seminovos que congrega mais de 1.300 sebos espalhados por mais de 300 cidades do Brasil. O cliente potencial encontra em seu acervo mais de 9 milhões de livros, a preços muito abaixo dos praticados pelas livrarias convencionais. A Estante Virtual diferencia-se da concorrência pois vai além da simples intermediação e se responsabiliza pelas vendas realizadas no portal. Também as soluções tecnológicas, sobretudo relativas ao *site* de busca, asseguram uma interface amigável com o cliente potencial, ou seja, facilidade de navegação e alta funcionalidade.

Posicionamento no mercado, ambiente e estratégias

Atualmente, é líder absoluta em vendas *on-line* de livros seminovos e usados no Brasil, recebendo, em média, mais de 50 mil visitas diárias e 14 buscas por segundo, e vendendo 7 mil livros por dia. Esses indicadores mostram que a Estante Virtual vende 1 livro a cada 5 segundos. Seu *marketshare* é de 90% do mercado de livros seminovos e usados do Brasil.

Seu fundador, Garcia, relata que, em 2012, a Estante Virtual viveu um período de turbulência devido à prolongada greve das universidades. Mas, em meio a mudanças ambientais, a exemplo de crise econômica, crise política, difusão do uso do livro digital e falta de leitores no Brasil, a Estante Virtual aposta no crescimento continuado. Além de investimentos em TICs para aprimorar o sistema de navegação (oferecer, por exemplo, livros semelhantes aos procurados por determinado cliente), o bem-estar do trabalhador e implantação da modalidade de pagamento PayPal apoiam a captação de fornecedores individuais, modalidade de fornecedor que não estava sendo priorizada por deficiências na tecnoestrutura da organização. Também investe em equipe de atendimento. Para que os leitores sintam-se ainda mais seguros ao realizar suas compras no portal, a Estante Virtual mantém uma equipe de atendimento especializada para esclarecer dúvidas e resolver qualquer imprevisto, garantindo a entrega ou a devolução do dinheiro.

Receitas

Em 2009, a Estante Virtual faturou R$ 36 milhões. As receitas da empresa são compostas por uma taxa de 6% do valor da venda do livro mais uma cota paga pelos milhares de sebos hospedados no portal, que recebe mais de 15 milhões de visitas por mês.

(continua)



(continuação)

Tamanho da empresa

Hoje, reúne 22 funcionários, que ocupam a sede da empresa, localizada em uma casa de dois andares, em um bairro tradicional da Zona Sul carioca. Sua gestão é realizada por três pessoas, inclusive seu criador. Tanto empresário quanto trabalhadores têm um regime de trabalho de 6 horas/dia. Esta é uma regra básica da organização. Empregados *workaholics* são reeducados, pois, na visão da empresa, o tempo livre é fundamental para o desenvolvimento pessoal e profissional. Seu fundador, Garcia, diz que lê por prazer e que "sua cachaça" é a música. Alguns funcionários da empresa têm o mesmo *hobby* de seu fundador e usam as duas horas livres para aperfeiçoamento desse *hobby*.

Rede de fornecedores

A rede é formada por livreiros parceiros comprometidos com o alto padrão de atendimento, sendo monitorados e avaliados continuamente pela Estante Virtual a cada venda por meio de informações do cliente.

Principais concorrentes

1. Sebo do Messias: Com mais de 40 anos de história, o Sebo do Messias é um dos mais tradicionais de São Paulo – e se anuncia como o maior do Brasil. Em sua página na internet, é possível encontrar todo o acervo disponível na loja física.
2. Livros Difíceis: O *site* está há aproximadamente 10 anos no ar e é considerado uma ótima opção para a busca de livros raros e esgotados nas livrarias. Não tem um acervo específico, pois recebe as solicitações e faz as pesquisas em bibliotecas pessoais à venda, bem como em outros sebos ou mesmo em editoras.
3. Traça: O *site* conta com um acervo de mais de 60 mil obras e cataloga aproximadamente 300 novos títulos por dia. Além disso, contém um *blog* com as tirinhas da "Traça", mascote do sebo.
4. Sebos Online: O *site* conecta sebos, livreiros e leitores ao redor do Brasil e do mundo. Nele, é disponibilizado um vasto acervo de livros e revistas, bem como CDs, DVDs e vinis. Conta com peças novas e até as esgotadas nas demais lojas.

Fontes: Estante Virtual ([2013?], Sebo do Messias ([2013?]) e Sebos OnLine ([2013?]).

Questões para reflexão

1. Com base no conteúdo do capítulo e nas informações do caso, classifique e justifique o tipo de *design* organizacional (pós-burocrático) da Estante Virtual:

   a) Diferencie o *design* organizacional das organizações burocráticas.
   b) Diferencie e justifique por que a Estante Virtual não pode ser considerada uma organização pré-burocrática, considerando seu tamanho.
   c) Nesse tipo de organização, quais são os mecanismos de coordenação de uso mais provável?
   d) Podemos afirmar que nesse tipo de organização não há (ou há em níveis muito reduzidos) padronização e formalização?
   e) Entre os fatores que afetam a decisão quanto à estrutura da organização, quais se destacam com maior influência?

2. Com base no conteúdo do capítulo e nas informações do caso, analise o ambiente da Estante Virtual:

   a) Identifique elementos do seu ambiente competitivo.
   b) Identifique elementos do seu ambiente técnico.
   c) Identifique elementos do seu macroambiente.
   d) Analise como o ambiente da Estante Virtual se caracteriza em termos de complexidade e incerteza.

(continua)

Caso 2 (continuação)

3. Quanto às estratégias competitivas utilizadas pela Estante Virtual para lidar com os desafios ambientais:
   a) Identifique duas estratégias utilizadas e classifique-as segundo Porter.
   b) Os resultados obtidos pela empresa são evidências de êxito das estratégias adotadas?
   c) Complemente as informações dadas na descrição do caso com pesquisas adicionais sobre o mercado de livro no Brasil e os diferenciais competitivos de cada concorrente direto da Estante Virtual. Com o enriquecimento de informações, aplique o Modelo das Cinco Forças Estruturais de Porter para analisar as atratividades da Estante Virtual no mercado.
4. Retome a Figura 3.35, que sintetiza as relações entre as dimensões de análise da organização tratadas neste capítulo, e analise o caso da Estante Virtual.

◗ REFERÊNCIAS

ADLER, P. S. Tempos e movimentos reconquistados. In: HOWARD, R. (Org.). *Aprendizado organizacional:* gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campos, 2000. p. 267-287.

ADOCRACIA. In: UNIVERSIDADE DE COIMBRA. *Glossário Geral.* Coimbra: Universidade de Coimbra, [20--?]. Disponível em: <http://eden.dei.uc.pt/gestao/forum/glossario/#A>. Acesso em: 15 jan. 2014.

ANDRADE, J. C. S. *Conflito, cooperação e convenções:* a dimensão político institucional das estratégias sócio ambientais da Aracruz Celulose. Salvador: EAUFBA, 2000.

ARAUJO, L. C. G. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional.* 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional.* São Paulo: Pioneira, 2012.

BRASIL. Ministério da Saúde. Departamento de DST, Aids e Hepatites Virais. *Organograma.* Brasília: Ministério da Saúde, [2013?]. Disponível em: <http://www.aids.gov.br/pagina/2010/38332>. Acesso em: 13 jul. 2013.

CHARAN, R. Como as redes reconfiguram as organizações: para resultados. In: HOWARD, R. (Org.). *Aprendizado organizacional:* gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campos, 2000. p. 115-138.

CHILD, J. *Organização:* princípios e prática contemporâneos. São Paulo: Saraiva, 2012.

COSTA, J. J. M. Tecnologias da informação: diversidade nas e para as organizações. In: GOMES, D. (Coord.). *Psicologia das organizações, do trabalho e dos recursos humanos.* Coimbra: Universidade de Coimbra, 2011.

CUNHA, M. P. et al. *Manual de comportamento organizacional.* 3. ed. Lisboa: RH, 2004.

DAFT, R. L. *Administração.* São Paulo: Pioneira, 2006.

DAFT, R. L. *Organizações:* teoria e projetos. São Paulo: Pioneira, 2002.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective reality in organizational fields. *American Sociological Review,* v. 48, p. 147-160, 1983.

DONALDSON, L.; LUO, B. N. The Aston Programme contribution to organizational research: a literature review. *International Journal of Management Reviews*, v. 16, n. 1, p. 84-104, 2013.

ECCLES, R. G.; NOHRIA, N.; BERKLEY, J. D. *Assumindo a responsabilidade:* redescobrindo a essência da administração. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ESTANTE VIRTUAL. [Site]. [S.l.: s.n.], [2013?]. Disponível em: <http://www.estantevirtual.com.br/>. Acesso em: 12 jul. 2013.

GORDON, J. R. *Organizational behavior:* a diagnostic approach. 7th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.

HELLRIEGEL, D.; SLOCUM JÚNIOR, J. W.; WOODMAN, R. W. *Organizational behavior.* 13th ed. Minneapolis: West, 2011.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. *Comportamento Organizacional.* 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

HOWARD, R. O principal executivo como um arquiteto: uma entrevista com Paul Allaire, da Xerox. In: HOWARD, R. (Org.). *Aprendizado organizacional:* gestão de pessoas para a inovação contínua. Rio de Janeiro: Campos, 2000. p. 139-160.

HUGHES, J. A. et al. Some real problems of virtual organization. *New technology, Work and Employment,* v. 16, n. 1, p. 49-64, 2001.

JOHNSON, B. Institutional learning. In: LUNDVALL, B. A (Ed.). *National systems of innovation:* towards a theory of innovation and interactive learning. Londres: Pinter, 1992.

KINICKI, A.; KREITNER, R. *Comportamento organizacional.* São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

LÉVY, P. *O que é o virtual.* São Paulo: 34, 1996.

LOIOLA, E.; et al. Redes Sociais em contextos de organizacionais: ferramenta de análise e intervenção. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. *O trabalho e as organizações:* atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 150-180.

LOIOLA, E.; MASCARENHAS, T. Gestão de ativos de propriedade intelectual: um estudo sobre as práticas da Braskem S.A. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 17, p. 42-63-63, 2013.

MAGGI, B. *Do agir organizacional:* um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração:* da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MERCADO LIVRE. Institucional. [S.l.: s.n., 2013?]. Disponível em: <http://institucional.mercadolivre.com.br/sobre-mercadolivre/>. Acesso em: 11 jul. 2013.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology,* v. 83, p. 340-363, 1977.

MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes:* estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia:* um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia:* um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Todas as partes do elefante. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). *Estratégia e planejamento:* autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 9-20.

MOTTA, P. R. *Gestão contemporânea:* a ciência e a arte de ser dirigente. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

NADLER, D. A.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. *Arquitetura organizacional:* a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OBRAS SOCIAIS IRMÃ DULCE. Missão, visão e valores. Salvador: OSID, [2011?]. Disponível em: < http://www.irmadulce.org.br/obrassociais/institucional_missao.php>. Acesso em: 07 jul. 2013.

OHMAE, K. *O continente invisível.* Rio de Janeiro: Campus, 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. *Teoria geral da administração:* uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PACHECO, F. L. O isomorfismo institucional nos teatros da região metropolitana do Recife. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PEREZ, C. Technological revolutions, paradigm shifts and socio-institutional change. REINERT, E. (Ed.). *Globalization, economic development and inequality:* an alternative perspective. Cheltenham: Edward Elgar, 2004. p. 217-242.

PORTER, M. A nova era da estratégia. In: JÚLIO, C. A.; SALIBI NETO, J. (Org.). *Estratégia e planejamento:* autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 21-38.

PORTER, M. Estratégia competitiva. In: PORTER, M. *Vantagem competitiva:* criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINTELLA, R.; DIAS, C. Trends in international business thought and literature: business strategy in Brazil – how a definition may help. *The International Executive,* v. 39, n. 3, p. 433-458, 1997.

RIBEIRO, E. M. B. A.; BASTOS, A. V. B. Redes sociais interorganizacionais na efetivação de projetos sociais. *Psicologia e Sociedade*, v. 23, p. 282-292, 2011.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional.* 14. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2010.

ROVERE, R. L. L.; MEDEIROS, J. R. de. Gestão da inovação em pequenas e médias empresas: o caso das empresas de confecções da região metropolitana do Rio de Janeiro. In: SBRAGIA, R.; STAL, E. (Ed.). *Tecnologia e inovação:* experiências de gestão na micro e pequena empresa. São Paulo: PGT/USP, 2002. p. 76-86.

SCHUMPETER, J. *Capitalismo, socialismo, democracia.* Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

SCOTT, W. R.; DAVIS, G. F. *Organizations and organizing:* rational, natural, and open systems perspectives. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007.

SEBO DO MESSIAS. [Site]. [S.l.: s.n., 2013?]. Disponível em: <https://sebodomessias.com.br/>. Acesso em: 13 jul. 2013.

SEBOS ONLINE. [Site]. [S.l.: s.n., 2013?]. Disponível em: <http://www.sebosonline.com/>. Acesso em: 13 jul. 2013.

STIGLITZ, J. *Desigualdade é raiz da crise, diz Stiglitz.* São Paulo: Valor Econômico, 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/internacional/2783746/desigualdade-e-raiz-da-crise-diz-stiglitz>. Acesso em: 12 set. 2012.

STRAUSAK, N. Resumée of Votalk. In: SIEBER, P.; GRIESE, J. (Ed.). *Organizational virtualness:* proceedings of the VoNet – Workshop. Bern: Simowa Verlag Bern, 1998. p. 9-24.

VAN DE VEN, A.; GANCO, M.; HININGS, C. R. Returning to the frontier of contingency theory of organizational and institutional designs. *The Academy of Management Annals,* v. 7, n. 1, p. 391-438, 2013.

WAGNER III, J. A; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional:* criando vantagem competitiva. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

WILLIAMS, C. *ADM.* São Paulo: Cengage Learning, 2011.

WILLIAMSON, O. *The economic institutions of capitalism:* firms, markets and relational contracting. New York: Free, 1985.

WILLIAMSON, O. *The mechanisms of governance.* New York: Oxford University Press, 1996.

WOOD JÚNIOR, T. Novos formatos organizacionais. In: WOOD JÚNIOR, T.; CALDAS, M. *Comportamento organizacional:* uma perspectiva brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Parte II

O INDIVÍDUO NO CONTEXTO

4

MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Sônia Maria Guedes Gondim e Narbal Silva

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Compreender os significados conferidos ao fenômeno motivação
- Discriminar similaridades e distinções entre as principais teorias da motivação
- Comparar a produção científica internacional e nacional sobre motivação no trabalho
- Identificar as principais evidências empíricas sobre motivação no trabalho
- Avaliar as possibilidades de aplicação do conceito de motivação no contexto das organizações

Se há algo que estimula a curiosidade humana é saber as razões das diferenças individuais que evidenciam as preferências e os interesses de cada pessoa. Afinal de contas, o que faz alguém perder uma noite de sono lendo um livro aparentemente entediante para outro leitor? O que faz também uma pessoa sentir-se desafiada a dar resposta a um problema matemático de difícil solução e não conseguir desviar sua atenção até resolvê-lo, enquanto outra pessoa, diante do mesmo problema, decide procurar colegas que lhe possam ensinar rapidamente os passos necessários para sua solução? **Os psicólogos acreditam que grande parte das razões da diversidade das condutas individuais decorra de um processo denominado "motivação".**

Poucos teriam dúvida de que a motivação é um dos mais importantes processos que explicam a conduta humana, especialmente no ambiente de trabalho. Além de psicólogos pertencentes a várias especialidades (p. ex., psicologia da personalidade, do desenvolvimento, escolar, da aprendizagem, social e organizacional), estudiosos de outras áreas do conhecimento têm-se voltado para a compreensão desse processo psicológico básico. Os gestores organizacionais, por exemplo, anseiam por ter trabalhadores motivados com seu trabalho, sua equipe e, acima de tudo, com a organização a que pertencem (vide Capítulo 11). Há vasta literatura na qual é demonstrada a relação entre aspectos motivacionais e desempenho no trabalho. Revisões referentes ao estado da arte sobre motivação no trabalho feitas no fim da década de 1990 e início dos anos 2000 indicam o crescimento vertiginoso de estudos empíricos para compreender melhor a motivação no trabalho, em especial os que relacionam a motivação com a cultura nacional (valores e crenças), o desenho do trabalho (exigências de trabalho) e o ajuste pessoa-ambiente (Ambrose; Kulik, 1999; Eccles; Wigfield, 2002; Lathan; Pinder, 2005). A título de ilustração, no Capítulo 14 deste livro, referente à cultura organizacional, são demonstradas as influências da cultura nacional nas atitudes e nos comportamentos dos participantes organizacionais.

A palavra "motivação" é derivada do latim *motivus* e refere-se a "tudo aquilo que pode fazer mover", "que causa ou determina alguma coisa" ou "o fim ou razão de uma ação". Desse modo, faz sentido dizer que uma teoria da motivação é uma teoria da ação. E, como a ação humana é multicausal e contextual, envolvendo aspectos biológicos, psicológicos, históricos, sociológicos e culturais, as pesquisas sobre motivação passaram a utilizar múltiplos critérios de mensura-

ção, procurando relacionar esse conceito a outros que permitissem a ampliação da compreensão da conduta humana (vide Capítulo 7, sobre emoções e afetos no trabalho, e Capítulo 8, sobre vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização).

◗ MOTIVAÇÃO: DEFINIÇÕES, MODELOS DE CLASSIFICAÇÃO E TEORIAS

A motivação como processo psicológico básico pode ser definida como uma ação dirigida a objetivos, sendo autorregulada, biológica ou cognitivamente, persistente no tempo e ativada por um conjunto de necessidades, emoções, valores, metas e expectativas (Salanova; Hontangas; Peiró, 1996, p. 216). Na Figura 4.1, estão especificados os **principais aspectos envolvidos no conceito de motivação** e que repercutem na construção de teorias sobre esse processo psicológico: **ênfase, foco, pergunta e resposta**. A ênfase diz respeito ao que se elege como importante para abordar a motivação (ativação, direção, intensidade e persistência); o foco é o alvo ou objeto de atenção que está intimamente relacionado com a ênfase de abordagem escolhida (estado inicial, alvo, força e manutenção); a pergunta é a indagação que se faz ao objeto; e a resposta é o nível de explicação ou de compreensão que se pretende obter (Godoi, 2002).

Nas teorias da motivação, as definições adotadas para explicar esse fenômeno elegem como objeto de estudo uma ou mais das quatro ênfases listadas na Figura 4.1. **A primeira ênfase é na ativação**, que se refere ao estado inicial de estimulação em que se encontra a pessoa. O alvo central de estudo é a indagação do que é capaz de desencadear a ativação, que pode estar localizado extrínseca ou intrinsecamente à pessoa. Por exemplo, o que estaria motivando uma pessoa a ficar no trabalho além do horário estipulado no contrato formal? Entre as inúmeras razões, duas podem se apresentar (Fig. 4.2): a primeira é a expectativa de obter avaliação positiva do chefe, com chances de resultar em uma futura promoção (fator extrínseco), e a segunda é a vontade de concluir a tarefa, característica dessa pessoa que não gosta de deixar nada para fazer no dia seguinte (fator intrínseco).

A segunda ênfase é na direção, que diz respeito ao objeto ou alvo da ação, o que suscita a indagação do nível de consciência da pessoa na escolha desse alvo. A pessoa dirige e controla o alvo, ou, ao contrário, a direção está fora de seu controle consciente? No caso do exemplo da Figura 4.2, equivaleria a dizer que a pessoa tem consciência do que ativa sua ação de continuar trabalhando até tarde, pois almeja a promoção. Se estiver ocorrendo o contrário, a permanência além do horário será atribuída a um impulso incontrolado (fora de controle consciente), que faz a pessoa continuar trabalhando sem que tenha clareza do alvo de sua ação (repetição da conduta), conforme mostra a Figura 4.3.

A terceira ênfase é na intensidade, que está atrelada à variabilidade da força da ação. A força depende de um estado anterior de carência (necessidade ou afeto) ou de um estado pos-

Ênfase	Foco	Pergunta	Resposta
Ativação	Estado inicial da pessoa	Como é ativada?	Intrínseca ou extrínseca
Direção	Objeto ou alvo da ação	Há escolha do alvo?	Consciente ou inconsciente
Intensidade	Variação da força da ação	Onde está a força?	Necessidade Desejo/afeto Objetivo/meta
Persistência	Manutenção da ativação	O que mantém a ação?	Pessoa ou ambiente

Figura 4.1 Listagem dos principais fatores implicados na motivação, ressaltando as perguntas demandadas e as respostas presentes nas teorias da motivação.

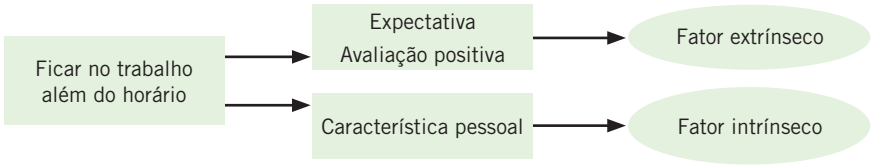


Figura 4.2 Ativação da conduta.

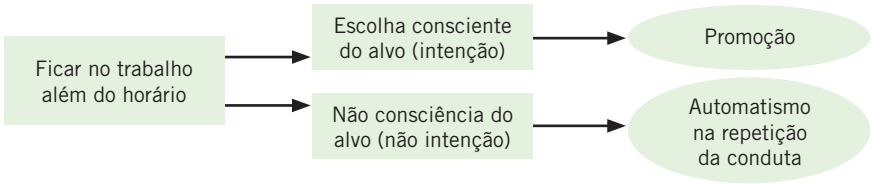


Figura 4.3 Direção da conduta.

terior a ser alcançado (alvo). No primeiro caso, o fato de nunca ter sido promovida pode contribuir para aumentar o interesse da pessoa em suprir essa carência. No segundo, ao contrário, a avaliação positiva dos benefícios que uma promoção traria para a pessoa seria suficiente para mobilizar forças para a ação, visando atingir essa meta (Figura 4.4).

Por último, **a persistência da ação** é uma tentativa de compreender o fenômeno da motivação pela articulação entre a ativação, a direção e a intensidade da ação, atribuindo sua manutenção a fatores pessoais (necessidades, desejos, características de personalidade ou impulsos, etc.) ou ambientais (tipo de tarefa, equipe de trabalho, chefia, condições físicas, clima organizacional, recursos tecnológicos, salário, recompensas externas reforço, etc.).

As possíveis combinações das quatro ênfases apresentadas na Figura 4.1 – ativação, direção, intensidade e persistência da conduta – estão na base da construção das teorias da motivação. Há pelo menos **três modelos de classificação das teorias da motivação** disponíveis na literatura. O primeiro é o da classificação unidimensional proposta por Campbell e colaboradores (1970), que diferencia as teorias de conteúdo das teorias de processo. O segundo é o da classificação bidimensional proposta por Thierry (1994), que inclui, além da dimensão conteúdo *versus* processo, a dimensão reforçamento *versus* cognição. O terceiro e último modelo de classificação é o unidimensional de Kanfer (1992), que organiza as teorias em um *continuum* entre proximidade e distanciamento da ação.

O **primeiro modelo de classificação** divide as teorias da motivação em dois grupos: **teorias de conteúdo e de processo**. O primeiro explica a motivação humana a partir das necessidades (ou carências), afirmando que a conduta é orientada para sua satisfação. A preocupação está em apontar os diferentes tipos de necessidades que orientam as ações humanas (Pérez-Ramos, 1990). No segundo grupo, a motivação é compreendida como um processo de tomada

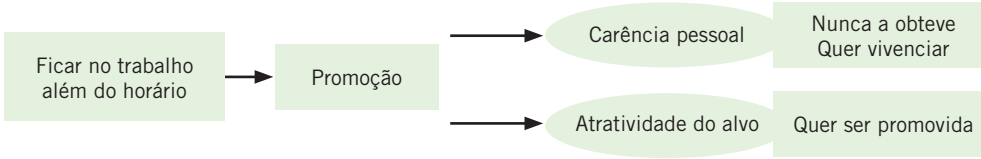


Figura 4.4 Intensidade da conduta.

de decisão em que estão em jogo as percepções, os objetivos, as expectativas e as metas pessoais.

No segundo modelo de classificação (Thierry, 1994), as teorias de conteúdo são diferenciadas das de processo, mas também é evidenciada outra dimensão de diferenciação entre as teorias da motivação, visto que algumas delas fazem referência ao reforço da conduta e outras, à cognição. O argumento que justifica a inclusão dessa nova dimensão no modelo de classificação é o de que as teorias, ao discutirem a importância do reforço na motivação, dirigem sua atenção para o que acontece depois da ação ou da conduta (fator externo), ou seja, ao que faz aumentar as chances de ela vir a se repetir (a pessoa continuar motivada a repetir aquela ação). De modo distinto, as teorias que enfatizam a cognição dirigem a atenção para o que acontece no sistema cognitivo da pessoa (fator interno), ou seja, nas percepções, nas interpretações e nas informações armazenadas, tratadas e recuperadas, conforme a necessidade da pessoa de tomar decisões. Assim, a motivação seria decorrente não do que acontece depois que a pessoa age (recompensa), mas do que ocorre na sua mente (desejos, intenções e metas) e orienta o que ela irá fazer no futuro.

No terceiro e último modelo não são consideradas as dimensões apresentadas nos dois modelos anteriores. O fato de uma teoria ser classificada como de conteúdo ou de processo, e até mesmo relacionar a motivação com o que ocorre depois da ação (reforço) ou na mente da pessoa que decide agir (cognição), não constitui o fator central de diferenciação das teorias da motivação. Para Kanfer (1992), autora proponente desse terceiro modelo, a motivação é fundamentalmente uma teoria da ação, e, como tal, sua relevância deve ser destacada à medida que repercute de modo ativo na orientação da mudança de ação da pessoa; ou seja, uma teoria da motivação aumenta sua importância na proporção em que oferece perspectivas de intervenção para reorientação da ação individual. Em decorrência disso, **esse terceiro modelo ordena as teorias da motivação conforme o uso de conceitos mais próximos ou distantes da ação**.

Nos três modelos de classificação descritos é possível visualizar de modo geral como as teorias da motivação podem ser organizadas, visto que, por meio dos modelos de classificação, são ordenados e simplificados os conhecimentos teóricos produzidos sobre um determinado tema. No entanto, recentemente, as teorias da motivação têm sido discutidas em novos tipos de arranjos, mais complexos, tentando avançar para além de uma concepção centrada somente no instinto (direção ativada biologicamente), na homeostase (busca de retorno a um estado de equilíbrio) e no hedonismo (busca pelo autoaperfeiçoamento contínuo), bem como tentando alcançar uma compreensão da motivação em seu contexto (Schunk, 2012).

Na psicologia evolutiva também tem sido reposicionada a discussão dos processos psicológicos, inclusive a motivação, ao redirecionar seu foco de abordagem em sistemas gerais adaptativos e centrados na aquisição do conhecimento para sistemas especializados de regulação, presumidamente mais efetivos no processo de tomada de decisão de comportamentos adaptativos a serem transmitidos às gerações futuras. Desse modo, a resolução de problemas motivacionais requer elementos computacionais que não são propriamente crenças, metas, desejos e preferências, como tratados pelas teorias motivacionais convencionais, mas variáveis regulatórias internas que ajudam na tomada de decisão (Cosmides; Tooby, 2013).

Para situar melhor essa nova configuração, torna-se necessário recuperar alguns aspectos históricos das teorias da motivação.

◗ CONSTRUÇÃO HISTÓRICA DAS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

As décadas de 1940, 1950 e 1960 foram consideradas produtivas para o desenvolvimento das teorias sobre a motivação, época em que foram elaboradas a Teoria das Necessidades de Maslow (1943), a Teoria das Necessidades (afiliação, poder e realização) de McClelland (1953), a Teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento) de Alderfer (1969) e a Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), bastante conhecidas no campo de conhecimento da psicologia organizacional e do trabalho.

De modo geral, as teorias que se sustentam no conceito de necessidade partem da premissa de que há uma energia ou força que excita ou gera uma tensão interna no organismo, experimentada subjetivamente como um impulso ou desejo para agir de modo que se reduza a for-

ça desse mesmo impulso, tensão ou desejo. Nessas teorias, em certo sentido, reside o interesse em desvendar os aspectos individuais biológicos e psicológicos que desencadeariam impulsos ou desejos, em outras palavras, a falta ou a carência de algo a ser suprido.

A Teoria de Maslow (Fig. 4.5) se baseia muito na experiência clínica do autor e tem como suposição que as necessidades humanas têm origem biológica e estão dispostas em uma hierarquia que deixa implícito o pressuposto antropológico de que o homem tem uma propensão para o autodesenvolvimento e o crescimento pessoal. Para que esse desenvolvimento possa ter livre curso, é preciso que as necessidades inferiores sejam em parte satisfeitas e que as necessidades superiores apresentem-se como motivadoras da conduta humana. As inferiores seriam as necessidades fisiológicas (indispensáveis à sobrevivência do indivíduo e da espécie) e as de segurança (vinculadas à proteção contra perigos e ameaças externas). As superiores, por sua vez, seriam as necessidades sociais (atinentes ao pertencimento e à aceitação de outras pessoas e grupos humanos), as necessidades de estima (busca de *status* e valorização social) e as de autorrealização (condição máxima de crescimento pessoal e de busca contínua pelo autoaperfeiçoamento). Duas outras necessidades se encontram definidas na obra de Maslow e, segundo Sampaio (2009), são negligenciadas pelos manuais de teorias motivacionais: a necessidade de aprender, que consiste em estabelecer relações, encontrar significados e organizar sistemas de valores, e a necessidade estética, direcionada para a busca de simetria e beleza pelas sensações.

Nos estudos de Sampaio (2009) referentes à obra de Maslow, duas novas descobertas tiveram destaque. A primeira diz respeito à diferenciação entre motivação focada na deficiência e motivação focada no crescimento. Encontram-se aí aspectos que serão mais bem aproveitados no desenvolvimento da Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci (1987), ao separar a motivação centrada na ausência (dependente do ambiente externo) e a motivação baseada na autodeterminação (independente do ambiente externo). A primeira estaria subordinada a condições organísmicas e externas, ao passo que a segunda seria marcada por uma motivação intrínseca. O segundo elemento de destaque são as metanecessidades em que estão implicados os valores ou motivos de ordem superior, tais como perfeição, beleza, verdade, justiça, integração, unificação, ordem e unidade. Quanto mais uma pessoa é orientada por motivos superiores, maior necessidade de autonomia apresenta, tendo mais chances de ser criativa e inovadora, visto ser movida pela própria realização do trabalho, e não por fatores externos.

Seguindo a mesma linha de raciocínio de Maslow, no fim da década de 1960, Alderfer (1969) redefiniu as cinco necessidades hierarquizadas e agrupou-as em três (ERC): **existência (E)**, que inclui as necessidades fisiológicas e de segurança, **relacionamento (R)**, que reúne as necessidades sociais e de estima, e **crescimento (C)**, que equivale à necessidade de autorrealização. A partir dessa concepção, **Alderfer (1969) afirmou que a motivação da conduta humana não obedeceria a um sentido apenas progressivo, mas também regressivo, ou seja, descendente**. A frustração encontrada na satisfação de necessidades mais elevadas ou abstratas poderia fazer a pessoa regredir ao nível anterior (necessidades mais concretas) em que tenha conseguido bons resultados (Muchinsky, 1994). Alderfer também chamou atenção para o fato de que duas necessidades podem conjuntamente estar influenciando a orientação da ação da pessoa, o que enfraqueceria a tese de que haveria uma hierarquia de necessidades.

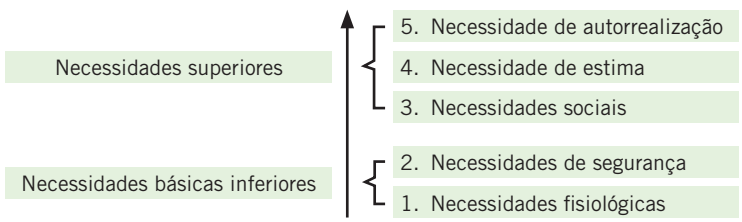


Figura 4.5 Hierarquia das necessidades de Maslow.

Na revisão de estudos motivacionais de Lathan e Pinder (2005), é ressaltada a relevância da Teoria das Necessidades na atualidade, com a ressalva, entretanto, da importância de entender não somente qual é a necessidade, mas também o que explica sua escolha. A identidade pessoal e social, por exemplo, pode modificar a hierarquia de necessidades. Quando a identidade pessoal é ativada, a orientação das necessidades está na pessoa, principalmente no favorecimento de sua autoestima e na reafirmação do autoconceito. Quando a identidade social é ativada, as necessidades se deslocam para a conformidade com o grupo, o que pode funcionar como um instrumento de gestão, visto que, quando há identidade entre o gerente e os membros de sua equipe, se abre espaço para a internalização e adesão às metas do grupo, diminuindo a relevância das necessidades pessoais. (A esse respeito é importante ler os Capítulos 10 e 11 e relacioná-los com o fenômeno da motivação nas organizações.)

Os aspectos culturais também devem ser levados em consideração na crítica à Teoria da Hierarquia das Necessidades. A autoatualização, na perspectiva de Hofstede, G., Hofstede, G.J. e Minkov (2005), é um valor da cultura individualista estadunidense. Em contrapartida, é um contravalor de culturas coletivistas, como as da Ásia e África. (No que diz respeito às relações entre cultura e motivação no trabalho, é relevante fazer a leitura sobre cultura organizacional, no Capítulo 14, em especial ao que se reporta às relações entre cultura nacional e organizacional.)

Na **Teoria de McClelland** (Fig. 4.6), embora também sejam consideradas as necessidades como de origem biológica, elas não são vistas como hierárquicas. Nessa perspectiva, existem três tipos de necessidades – poder, afiliação e realização –, que se inter-relacionam e se apresentam em níveis variados de intensidade nas pessoas, conforme seus perfis psicológicos e os processos de socialização aos quais estiveram submetidas. Quando a necessidade de realização prepondera, a pessoa evidencia alta motivação para a autorrealização e a busca de sua autonomia, assumindo, inclusive, desafios realísticos no trabalho e lutando continuamente pelo seu sucesso pessoal. Quando a necessidade mais forte é a da afiliação, a pessoa centra sua atenção na manutenção de seus relacionamentos interpessoais, muitas vezes em detrimento de seus interesses individuais. Estar mais próximo do outro e ser aceito por ele é o que orienta sua ação. Por último, quando a necessidade de poder é a que está mais desenvolvida, a pessoa se sente motivada pelo desejo de influenciar, reorientar e mudar as atitudes e as condutas alheias. A motivação no trabalho irá depender da qualidade dos arranjos entre esses três tipos de necessidades. Espera-se, por exemplo, que um gerente tenha alta necessidade de poder, visto que precisará influenciar pessoas, e moderada necessidade de afiliação, uma vez que sua liderança ficará ameaçada caso não procure ser aceito e reconhecido pelos membros do grupo (McClelland e Burnham, 1997). Um dos méritos da Teoria de McClelland foi destacar a importância do processo de socialização e da cultura na definição de perfis psicológicos mais ajustados às demandas no ambiente de trabalho (Pérez-Ramos, 1990; Robbins, 1998).

Por meio da teoria que elaborou, McClelland (1953) afirmou haver uma relação entre o desenvolvimento econômico e a difusão de valores relacionados à necessidade de realização. Todavia, Hofstede, G., Hofstede G.J. e Minkov (2005) fazem uma crítica a esse posicionamento, ao afirmarem que a necessidade de realização não é de natureza motivacional, mas uma característica da cultura estadunidense, uma vez que o Japão, apesar de ser um país desenvolvido, como os Estados Unidos, não a valora.

As **Teorias X e Y de McGregor** (1960), muito referidas em textos que discutem o tema motivação, a rigor, não trouxeram uma no-

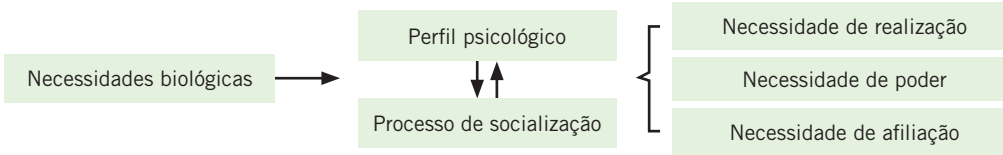


Figura 4.6 Teoria das Necessidades de McClelland.

va perspectiva de entendimento à motivação humana no trabalho (Fig. 4.7). **Partiram, diferentemente, do estudo da prática administrativa estadunidense para analisar de forma crítica as concepções da natureza humana que estavam implícitas nesses modelos de gerenciamento**. McGregor (1960) afirma que a maioria dos administradores norte-americanos sustentava suas ações de gerenciamento em uma concepção negativa da relação do homem com o trabalho.

A **Teoria X**, primeira a ser formulada por McGregor (1960), apoia-se em três princípios básicos: **o homem tem aversão ao trabalho; precisa ser controlado e punido para que se esforce e cumpra os objetivos organizacionais; assim como evita a responsabilidade, pois está interessado apenas na sua segurança pessoal e financeira**. A conclusão de McGregor (1960), foi a de que a prática gerencial apoiada na Teoria X ignorava os estudos da motivação desenvolvidos por Maslow, que ressaltavam o quanto a motivação seria decorrente da emergência de necessidades humanas dispostas hierarquicamente, o que vem ao encontro da ideia preconizada por parte dos gestores de que a motivação no trabalho é também explicada pela Teoria das Relações Humanas. A esse modo alternativo de pensar McGregor (1960), chamou de Teoria Y, cujos princípios seriam: o trabalho pode ser uma fonte de satisfação ou punição, dependendo do contexto; o homem está disposto a se autodirigir, a aprender a aceitar responsabilidades e também a colocar em prática seu potencial criativo. Em resumo, **a Teoria Y trouxe à tona o reconhecimento de que o desempenho do homem no trabalho é um problema mais de natureza gerencial** do que de motivação, o que já foi defendido por Argyris no livro *Personalidade e organização* (1957).

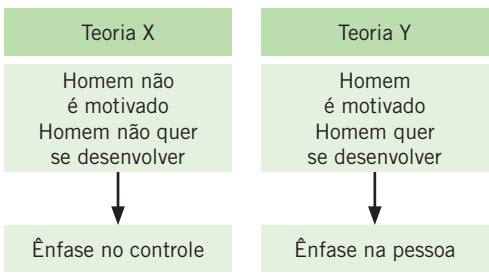


Figura 4.7 Teorias X e Y de McGregor – crítica ao modelo de gerenciamento norte-americano.

O estilo gerencial sinaliza a importância dos valores culturais na análise da motivação. Enquanto as necessidades sugerem estar fortemente embasadas em aspectos biológicos, os valores são adquiridos nos processos de socialização e orientam fortemente o comportamento (vide Capítulo 9).

A **Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman** (1959) foi formulada a partir da análise das descrições de pessoas sobre o que desejavam obter com seu trabalho, com destaque para o que as fazia se sentir bem ou mal nesse contexto. A categorização das respostas permitiu aos autores separar aquelas relacionadas diretamente com a satisfação no trabalho das relacionadas à insatisfação no trabalho. Os fatores relacionados à satisfação localizavam-se na pessoa ou nas próprias tarefas. Ao contrário, os fatores relacionados à insatisfação localizavam-se externamente à pessoa, como na política e na administração da empresa, no estilo de supervisão, no relacionamento com os colegas e nas recompensas e benefícios recebidos. Com base nisso, a Teoria da Motivação Bifatorial foi construída apoiada em **dois conjuntos de fatores que variavam em dois *continuum* independentes: o primeiro seria o dos fatores higiênicos referentes a fatores externos, que se alternaria da condição de insatisfação à de não insatisfação; o segundo conjunto de fatores seria o dos motivadores referentes a fatores internos, que oscilaria da condição de satisfação à de não satisfação** (Fig. 4.8).

A conclusão foi a de que o contrário de satisfação não é a insatisfação, mas a não satisfação, do mesmo modo que o oposto da insatisfação não é a satisfação, mas a não insatisfação. Assim, salário, condições ambientais de trabalho, estilo de supervisão e relacionamento entre colegas não seriam fatores capazes de satisfazer ou motivar pessoas no trabalho, mas deveriam ser objeto de atenção e preocupação dos dirigentes organizacionais apenas para evitar a insatisfação no trabalho, que também poderia prejudicar o desempenho. Em contrapartida, a realização do trabalhador, o reconhecimento pessoal, o desenho do cargo e a delegação de responsabilidades seriam os fatores realmente capazes de satisfazer e motivar as pessoas.

Na perspectiva (Kanfer, 1992) de classificação, as teorias com base em necessidades são consideradas distantes da ação. Do seu ponto de

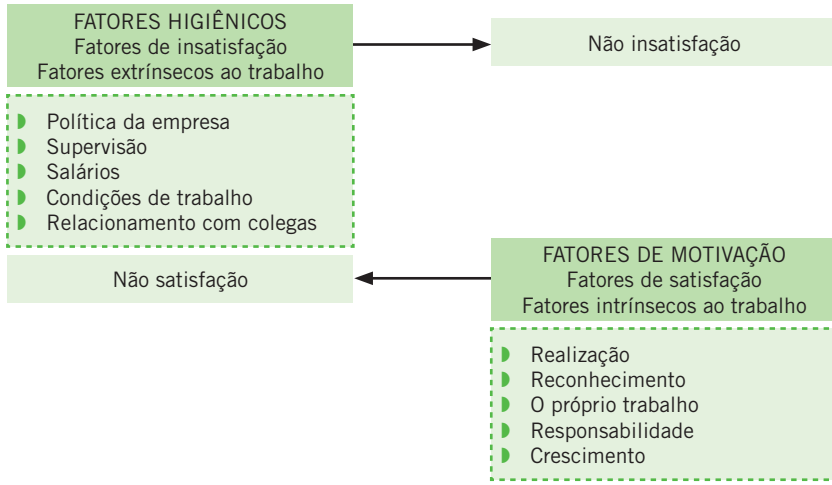


Figura 4.8 Teoria bifatorial.
Fonte: Com base em Herzberg, Mausner e Snyderman (1959).

vista, identificar a necessidade (o conteúdo da motivação) é insuficiente para orientar a conduta humana, uma vez que a pessoa pode não dispor de informação sobre os passos a serem tomados para satisfazê-la. Dito de outro modo, essas teorias se distanciariam da ação, pois seus esforços se dirigem para identificar as carências e os desejos pessoais. Podemos acreditar que uma pessoa apresente um desempenho ruim no trabalho porque não se sente aceita por sua equipe e concluir que ela precisa superar tal dificuldade para melhorar seu desempenho. Contudo, esse reconhecimento não traz de modo implícito quais seriam os passos para conseguir tal aceitação. É em virtude desse argumento que Kanfer classifica esse grupo de teorias como distante da ação planejada.

Enfim, atribuir a motivação a necessidades de origem biológica e psicológica é considerá-la como do âmbito interno pessoal e pouco passível de modificação por força da intervenção externa. Nesse caso, as chances de redirecionar a motivação seriam menores, já que suas ações são uma consequência de fatores internos pouco controláveis.

Em 2005, Lathan e Pinder fizeram uma revisão de estudos sobre motivação no trabalho entre os anos de 1993 e 2003 e concluíram que as teorias cognitivas, do estabelecimento de metas e da justiça organizacional figuravam entre as mais importantes. O foco na cultura nacional, no desenho do trabalho e na relação pessoa-ambiente reposicionou os estudos sobre o fenômeno motivacional, e os valores, as características e contingências organizacionais e as exigências do trabalho passaram a ser incluídos. As diferenças individuais também têm sido alvo de estudos, na tentativa de compreender os preditores motivacionais, em especial a avaliação e regulação do *self*. Essa revisão será retomada na seção subsequente deste capítulo. Nesta seção, entretanto, algumas dessas teorias serão brevemente descritas.

A **Teoria da Expectância (VIE) de Vroom** (1995) concebe a motivação fundamentalmente como uma força de natureza emocional e consciente que é ativada no momento em que a pessoa é levada a escolher entre diversos planos de ação. A força dessa escolha estaria relacionada a dois fatores: expectativas individuais e avaliação subjetiva das consequências esperadas por meio da comparação entre várias alternativas de ação. **A suposição de Vroom é a de que as pessoas decidem sobre suas ações de modo instrumental, procurando maximizar seu prazer e seus ganhos e minimizar seu desprazer e suas perdas.** A escolha, então, seria o resultado da múltipla função de três conceitos cognitivos: **valência, instrumentalidade e expectância** (Fig. 4.9). A valência é uma atribuição de qualidade positiva ou negativa aos resultados pretendidos. É o que faz a pessoa estar orientada afetivamente para a busca de um resultado. Em outras palavras, é o que faz uma pessoa sentir atração ou repulsa, por exem-

Valência (Grau de atração)	Desejar uma promoção
Instrumentalidade (Visualização da relação entre a ação e a obtenção do resultado)	Estender o horário de trabalho (ação) é uma forma de obter promoção (resultado almejado)
Expectativa (Antecipação dos resultados) Probabilidade subjetiva	Se eu estender o horário de trabalho e me mostrar colaborativo (ações), conseguirei sensibilizar meu chefe e ser promovido (resultado)

Figura 4.9 Teoria da Expectância (VIE).

plo, por uma promoção. A instrumentalidade é a força ou a clareza da relação percebida entre a ação a ser empreendida e a obtenção do resultado esperado. Por último, a expectância é a intensidade com que uma pessoa é capaz de antecipar os resultados esperados e visualizar sua concretização (Borges; Alves Filho, 2001).

Um exemplo é o da pessoa que almeja uma promoção (alvo e meta pessoal) e constrói uma expectativa de que, se demonstrar para seu chefe empenho no trabalho, prontificando-se para estender sua jornada diária e mostrando-se disponível para ajudar os outros colegas em suas tarefas, terá grande probabilidade de conseguir atingir seu intento. A motivação para a ação dependerá da valência (grau de atração) que a pessoa atribui à promoção, da adesão à crença de que ela poderá (há probabilidade) conseguir atingir seu objetivo (expectativa), por meio das seguintes ações: estender jornada diária de trabalho e colaborar com os colegas (instrumentalidade).

Para Kanfer (1992), a Teoria das Expectativas tem efeitos indiretos na conduta, pois os resultados, as valências, as expectativas e a instrumentalidade sofrem restrições ambientais, e, em função disso, ela é classificada como de nível intermediário de ação. Um exemplo seria o seguinte: é previsível que as pessoas esperem que uma boa avaliação de desempenho resulte em boas recompensas organizacionais, especialmente aquelas que estão no início de sua trajetória profissional. Essa relação, no entanto, é frágil, na medida em que as recompensas podem estar sendo distribuídas por outros critérios, tais como antiguidade, relações de amizade e compromisso político. Ou seja, quando se pensa em um projeto de intervenção com o objetivo de direcionar as expectativas e as valências pessoais, depara-se com as limitações das políticas da organização, que em grande parte frustram a antecipação de resultados de médio e longo prazos.

Na **Teoria do Estabelecimento de Metas** (Locke; Latham, 1990), é sustentada a premissa de que as metas variam em conteúdo e intensidade. De acordo com o conteúdo, podem ser fáceis ou difíceis, específicas ou gerais e simples ou complexas. A intensidade, por sua vez, pode variar conforme a percepção da importância do comprometimento com a meta. As metas orientam a ação por meio de quatro mecanismos (Kanfer, 1992):

a) dirigem a atenção;
b) mobilizam o esforço para a ação;
c) encorajam a persistência da ação;
d) facilitam o desenvolvimento de uma estratégia de ação.

Por meio de resultados de pesquisa, descobertas e conclusões indicam que, em termos de conteúdo, as metas claramente especificadas são os verdadeiros fatores motivadores da conduta humana no trabalho. Não basta solicitar a alguém que dê o melhor de si; isso é inespecífico, não ajuda a pessoa a visualizar o que se espera dela. Além de especificar metas, aqui entendidas como objetivos quantificados e/ou qualificados a serem atingidos em um prazo de tempo determinado, é preciso que a pessoa as valorize, perceba-as como desafiadoras e não facilmente atingíveis por qualquer um. Na interpretação de Pérez-Ramos (1990), o ciclo do processo motivacional de Locke parte do desejo (valor), da tradução desse desejo em intenções (metas), da ação para concretizar intenções (desempenho), da satisfação alcançada com os resultados do desempenho e da reorientação dos valores, das metas e do desempenho a partir de *feedbacks* (Fig. 4.10).

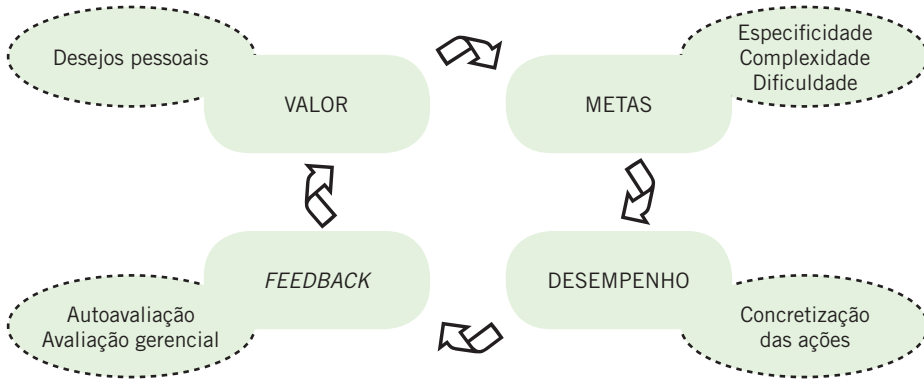


Figura 4.10 Ciclo da motivação conforme a Teoria do Estabelecimento de Metas.

Definir metas e objetivos, como defende a teoria de Locke e Latham (1990), influencia na motivação, pois ambos funcionam como referências claras, possibilitando à pessoa antecipar cognitivamente os resultados futuros a serem alcançados. As metas e os objetivos, no entanto, não são suficientes para manter a motivação em níveis elevados, pois há fatores moderadores que interferem no processo, tais como a clareza de objetivos, a dificuldade das tarefas, a aceitação da meta pela pessoa, as características individuais e a presença de *feedback* gerencial. Metas muito fáceis ou demasiado difíceis para serem atingidas podem não contribuir para o desempenho eficaz – as primeiras porque subestimam as potencialidades da pessoa, e as segundas porque dependem de um adequado ajuste entre o grau de dificuldade da meta e as habilidades pessoais. Por exemplo, uma meta que exija de uma pessoa que nunca tenha lidado com computadores aprender a ter domínio sobre alguns aplicativos mais complexos em um curto período de tempo faz ela não só não conseguir organizar suas ações para cumprir a meta como também se sentir desestimulada a se esforçar para conseguir. Nesse caso, a pessoa necessitaria de apoio técnico e psicológico para, gradativamente, ampliar o domínio sobre a realização da tarefa e adquirir confiança para desafiar seus limites individuais. Se a meta for muito fácil de ser atingida, a desmotivação também poderá ocorrer. É o que aconteceria, por exemplo, se a meta fosse vender 100 unidades de um produto durante a semana para um balconista que atinge esse número com facilidade nos dois primeiros dias. Torna-se previsível que ele não necessitará mobilizar esforços para ter um desempenho melhor.

No contexto da área de educação, tem sido discutida mais recentemente a Teoria da Meta, que articula diversos conceitos, entre os quais meta, expectativa, atribuições, habilidade, orientação motivacional, comportamento de realização, comparação social e autoavaliação (Bueno et al., 2007). Apesar das similaridades com a Teoria do Estabelecimento de Metas, dela se distingue pelo foco. Os psicólogos da educação e do desenvolvimento estão preocupados em explicar e predizer os comportamentos de realização de estudantes, ao passo que os estudiosos da gestão e da psicologia organizacional e do trabalho ocupam-se mais com a questão de como definir metas e suas propriedades (especificidades, nível de dificuldade, tipo de meta, etc.).

A questão central da Teoria da Meta é a orientação, e para tal estabelece diferenças entre meta de aprendizagem (envolvimento na tarefa) e meta de desempenho (envolvimento do eu). No primeiro caso, o foco é no conhecimento, no comportamento, na habilidade ou na estratégia que os estudantes estão adquirindo, ao passo que no segundo caso o foco é completar a tarefa. Na meta de aprendizagem, o engajamento na tarefa está relacionado com a percepção de autoeficácia (crença na capacidade pessoal de realizar uma tarefa), o autocontrole no processo de aprendizagem e a percepção de progresso, sendo o ganho obtido pela própria realização da tarefa. Na meta de desempenho, o engajamento na tarefa está relacionado à comparação com os

demais e à avaliação da habilidade de concluir a tarefa, que nem sempre envolve a aprendizagem de processo. A suposição é a de que a orientação para a meta tem um papel-chave na autorregulação do eu e aumenta as expectativas de sucesso e a motivação para a aprendizagem. Em resumo, a orientação para a meta de aprendizagem facilita a motivação de realização, o que pode ser estratégico para o planejamento de atividades de treinamento, em que está em jogo a transferência de aprendizagem para o contexto de trabalho (Schunk, 2012) (vide Capítulo 6).

Outro aspecto de destaque em relação à Teoria do Estabelecimento de Metas diz respeito à diferenciação entre intenção de cumprir a meta e intenção de implementação da meta. Neste último caso, especifica-se quando, onde e como um dado comportamento é provável de levar ao cumprimento da meta. Esse fato tem uma clara implicação para a gestão, visto que não basta investir em metas claras e no equilíbrio entre as habilidades pessoais e o nível de dificuldade da meta sem oferecer orientações sobre como a meta pode ser colocada em prática. Diante disto, o *feedback* de processo torna-se uma ferramenta fundamental de gestão. Ou seja, ressalta-se mais uma vez a tendência atual de se colocar em pauta a questão do controle de contexto. O *feedback* ajuda no controle das condições ambientais. Quando as circunstâncias do ambiente favorecem a associação com a meta, elimina-se a necessidade de a pessoa ter consciência da meta, o que é considerado por alguns autores como mais importante. Ou seja, o controle do ambiente para orientar a meta é mais importante do que dizer à pessoa qual é sua meta.

O uso adequado do *feedback*, no entanto, depende de algumas variáveis, como a percepção de autoeficácia, e isso está relacionado com a busca de *feedback*. Algumas pessoas buscam mais *feedback* que outras. Pessoas orientadas para a tarefa beneficiam-se mais de *feedbacks* que pessoas centradas no eu. Ainda que o efeito do *feedback* seja controvertido, pois estima-se que 38% deles gerem efeitos negativos no desempenho, a habilidade de manejar *feedback* negativo e transformá-lo em algo que diminui o estresse é importante para orientar o comportamento em direção à meta. Fica em evidência também a importância da regulação emocional no manejo adequado do *feedback* negativo (vide Capítulo 7).

Na **Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci** (1987) é reconhecida a importância do ambiente no comportamento individual, mas ela adota como princípio que o **bem-estar é fruto de um comportamento intencional, autônomo** (necessidade e interesses pessoais), **autocontrolado** (domínios cognitivo, afetivo e motivacional) e **autorregulado** (por uso de estratégias), **que leva à autorrealização** (integração adequada pessoa e ambiente). **Quatro microteorias estão inclusas na Teoria da Autodeterminação: Teoria das Necessidades Básicas, Teoria da Integração Organísmica, Teoria da Avaliação Cognitiva e Teoria das Orientações de Causalidade** (Fig. 4.11). Na **Teoria das Necessidades Básicas**, é adotada uma perspectiva humanista; **a pessoa**

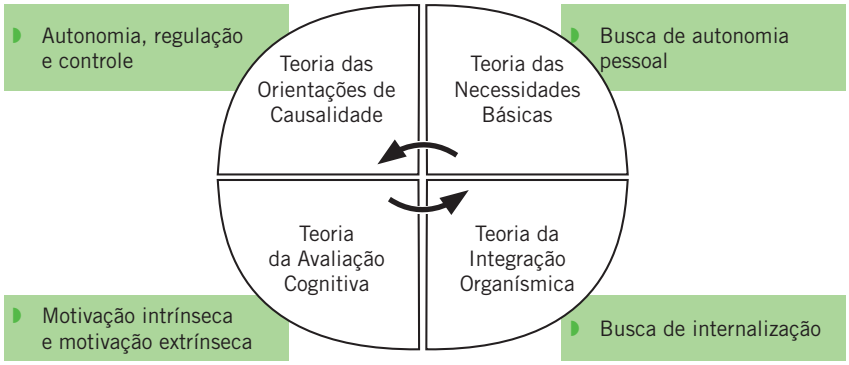


Figura 4.11 Teoria da Autodeterminação.

busca afirmar sua autonomia pessoal, exercer suas competências e estabelecer vínculos sociais. A **Teoria da Integração Organísmica** está relacionada à **internalização de normas externas**, que pode variar ao longo de um *continuum* em que não há internalização (comportamento heterodeterminado pela não incorporação no eu) e em que há completa internalização (comportamento autodeterminado pela incorporação no eu). A internalização e a regulação estariam relacionadas aos tipos motivacionais. A regulação intrínseca não exige controle externo. Ela atende às necessidades intrínsecas de autonomia e exercício da competência. A regulação extrínseca exige controle regulatório externo, pois as razões que movem as pessoas não estão internalizadas. A motivação extrínseca pode ser dividida em quatro tipos: externa (controle fora da pessoa), introjetada (sentimento de dever), identificada (identificação com normas e valores) e integrada (junção da motivação externa e da internalização) (Gagné; Deci, 2005). Somente na motivação intrínseca o eu é autodeterminado. Nas quatro modalidades de motivação extrínseca, embora variando o grau de controle externo, as razões não são determinadas pelo eu.

Na **Teoria da Avaliação Cognitiva**, é afirmado que a motivação leva a pessoa a agir no ambiente. **Se a ação é mantida por condições externas, fala-se em motivação extrínseca, e, se o movimento decorre das necessidades internas de satisfação, fala-se em motivação intrínseca**.

A **última microteoria, a das Orientações de Causalidade**, permite compor os **estilos regulatórios** com base em dois critérios: autonomia e regulação. São eles: **orientação impessoal, orientação pessoal controlada e orientação autodeterminada.** Na orientação impessoal, não há autonomia nem regulação externa, o que leva a pessoa a apresentar muita ansiedade e indefinição. Na orientação pessoal controlada, não há autonomia, e o comportamento é regulado externamente. Por último, **a orientação autodeterminada** é intencional e regulada por processos internos. Aqui se inclui também a motivação extrínseca integrada, em que há uma internalização das normas e regras que são incorporadas ao eu. Nessa direção, as pessoas são descritas como de alta iniciativa e têm comportamento ativo para a busca de satisfação pessoal. (Sugestões sobre os contextos que oferecem suporte especialmente no campo educacional e que favorecem a autodeterminação podem ser encontradas no artigo de Apple; Wendt; Argimon, 2010.)

Em um estudo recente da Teoria da Autodeterminação no contexto de trabalho (Moran et al., 2012), a conclusão foi de que o melhor preditor de desempenho é o perfil de motivação integrada. O perfil de motivação identificada foi o melhor preditor para significância da tarefa, identidade da tarefa, suporte social, variabilidade de habilidades e satisfação de necessidades.

Os estudos sobre perfis motivacionais em relação à motivação externa ajudam a relativizar a percepção negativa que se tem dela. A autonomia é uma importante variável na motivação externa. Em suma, altos níveis de motivação controlada e de autonomia não têm necessariamente impacto negativo em variáveis importantes para o trabalho.

Na Teoria do Fluxo, desenvolvida por Csikszentmihalyi (1996), a motivação é considerada um estado emocional de curta duração e de alta ativação, caracterizado pela clareza de metas, intensa concentração e percepção de total controle da atividade que está sendo realizada. Em outras palavras, o fluxo é um estado psicológico de êxtase que resulta de uma integração de processos cognitivos, de características da tarefa e de estados emocionais múltiplos (Fig. 4.12). Esse estado de fluxo é facilmente visualizado quando desempenhamos atividades extremamente prazerosas e excitantes, como, por exemplo, as esportivas e as artísticas. Na atividade docente, também é comum que professores motivados relatem ter novos *insights* ao ministrarem uma aula ou uma palestra, dada a fluidez com que o pensamento e o raciocínio ocorrem no momento em que estão exercendo a atividade. Uma das limitações dessa teoria é que esse estado de fluxo não é facilmente atingível e durável, em especial em atividades que a princípio não despertam muito interesse. De qualquer modo, ao pretendermos motivar para a aprendizagem, a criatividade e o desempenho no trabalho, e também desejarmos nos orientar por essa teoria, precisaremos fazer as pessoas alcançarem com mais facilidade esse estado de fluxo. Os principais fatores para atingir tal estado seriam os seguintes:

a) oferecer metas claras e atingíveis e *feedbacks* contínuos no processo de desenvolvimento da atividade;

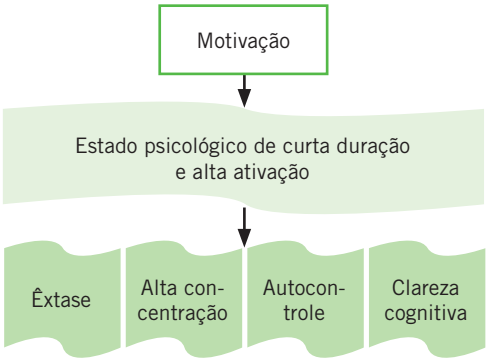


Figura 4.12 Teoria do Fluxo da Motivação.

b) permitir que a pessoa tenha controle do processo, ao reconhecer que suas habilidades e potencialidades estão sendo mobilizadas para o exercício da atividade;
c) minimizar os fatores de distração, de modo que haja intensa concentração no que se está fazendo, o que repercute na percepção subjetiva do tempo e na sensação de perda temporária dos limites do eu (ápice do estado de fluxo);
d) identificar as situações potenciais capazes de provocar na pessoa esse estado de fluxo.

Csikszentmihalyi explorou o estado de fluxo por meio da técnica de autorrelato, em que era solicitado à pessoa que narrasse sua experiência subjetiva sete vezes ao dia, em intervalos de duas horas. O estado de fluxo era inferido a partir da seguinte pergunta: Você deseja estar fazendo alguma coisa diferente neste momento? Dessa forma, ele conseguiu aprofundar um pouco mais a compreensão dos aspectos envolvidos no estado de fluxo.

Mais recentemente, tem-se estudado o papel do envolvimento da atenção na experiência prazerosa ao se realizar uma tarefa (Abuhamdeh; Csikszentmihalyi, 2012). Envolvimento da atenção é definido pelos autores como a direção e a intensidade da atenção devotada a uma atividade. Equivale ao envolvimento na tarefa. Em conformidade com a Teoria do Fluxo, quando os desafios são equilibrados em relação às habilidades pessoais, a atenção é deslocada de estímulos não relacionados à tarefa para a tarefa em si. Os resultados apontam que, de um lado, o envolvimento da atenção faz a mediação das relações entre habilidades pessoais, desafios na tarefa e valorização da competência e, de outro, a gratificação e o prazer na realização da tarefa. Se, de um lado, a atenção posicionada ajuda a ressaltar alguns aspectos da tarefa que provocam mais prazer, de outro, o desvio da atenção também pode cumprir um papel importante nessa relação, ao decrescer a saliência de aspectos passíveis de torná-la menos prazerosa.

As duas últimas teorias apresentadas nesta seção serão a Teoria Sociocognitiva de Bandura (1986) e a Teoria da Autorregulação (Eccles; Wigfield, 2002; Kanfer, 1977), que relacionam os objetivos à autorregulação e à autoeficácia da ação (Fig. 4.13). Teorias correlatas têm sido amplamente utilizadas na literatura mais recente de estudos motivacionais no trabalho, haja vista o crescimento da importância dos processos de autorregulação e avaliação do *self* nos estudos sobre o tema (como exemplo, a Teoria Sociocognitiva de Carreira; vide Nunes, 2008).

Na Teoria Sociocognitiva, de Bandura (1986), afirma-se que a maior parte do comportamento humano é fruto de processos interativos e que a percepção de autoeficácia é um importante propulsor das ações humanas, definida como a capacidade de se reconhecer capaz de realizar a contento uma tarefa. A autoeficácia seria proveniente de quatro principais fontes: experiência pessoal, aprendizagem vicária, influência social e indicadores fisiológicos. A avaliação de experiências anteriores e, principalmente, exitosas fortalece a autoeficácia e aumenta a tolerância diante de insucesso no desempenho. Observar

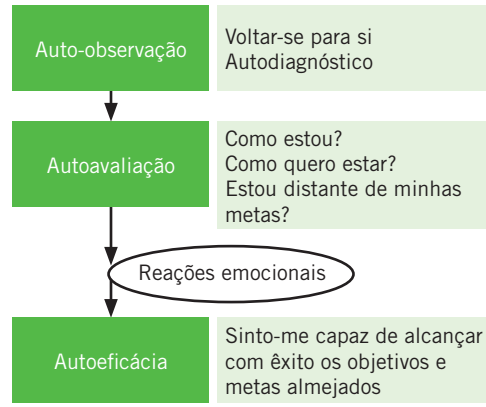


Figura 4.13 Teoria da Autorregulação.

pessoas obtendo êxito (aprendizagem vicária) estimula crenças da capacidade pessoal, servindo de modelo (Bandura, 1997). A influência social coloca destaque na importância do ambiente de socialização para a aquisição da confiança na capacidade pessoal. Pessoas significativas estimulam a construção da autoeficácia ao ajudar na confirmação das habilidades pessoais. Por último, os indicadores fisiológicos referem-se a processos de autorregulação em que a pessoa se dá conta da ativação fisiológica (sudorese, aumento de batimento cardíaco, etc.) e de seu estado emocional (humores, ansiedade, excitação, medo, etc.) diante de tarefas a serem realizadas, facilitando o controle pessoal.

Em termos de dinâmica de funcionamento, o êxito no alcance de objetivos depende de quatro componentes: auto-observação, autoavaliação, autorreação e autoeficácia, os quais são influenciados por fatores contextuais e de personalidade (Fig. 4.13). Para que uma pessoa seja capaz de regular suas ações e ficar motivada, é importante que ela esteja atenta aos aspectos relevantes de sua conduta. A auto-observação serve a dois propósitos: o autodiagnóstico e a automotivação. O autodiagnóstico facilita a definição de metas e objetivos, assim como mobiliza esforços para atingi-los (automotivação) (Eccles; Wigfield, 2002; Kanfer, 1977).

A auto-observação, no entanto, não é suficiente. É preciso que a pessoa avalie a lacuna entre a condição almejada (objetivo) e a atual (conduta e desempenho reais), o que inevitavelmente desencadeia reações afetivas e emocionais, dependendo da extensão dessa lacuna. Mariana, por exemplo, observa que sua conduta no trabalho é muito meticulosa, o que contribui para que exerça suas atividades com lentidão. Com isso, é comum levar tarefas para serem concluídas em casa. Mariana reage a isso com insatisfação (autorreação), pois gostaria de dedicar mais tempo aos filhos quando estivesse em casa. Sua avaliação é a de que, se fosse modificada uma de suas rotinas de trabalho, tornando alguns formulários mais simplificados, ela conseguiria ser eficiente e eficaz no cumprimento de seus objetivos, o que aumentaria suas chances de não levar trabalho para casa (autoeficácia). Em síntese, a autoeficácia é a expectativa de que se pode alcançar com sucesso uma ação, que trará resultados positivos para a pessoa. No caso de Mariana, ela crê que é capaz de modificar os formulários com êxito – expectativa de autoeficácia –, caso seja autorizada a fazê-lo, e que a ação repercutirá no sucesso de seu desempenho – expectativa de resultado. Em resumo, o fato de se considerar capaz de realizar algo é um forte ativador da ação (Salanova; Hontangas; Peiró, 1996).

Para fins de sistematização, no Quadro 4.1, são apresentados os principais focos das teorias motivacionais mencionadas neste capítulo. Na seção que segue, o propósito é mostrar os panoramas internacional e nacional de pesquisa sobre a motivação no contexto de trabalho.

◗ ALGUMAS CONSIDERAÇÕES ADICIONAIS SOBRE O ESTÁGIO ATUAL DA PESQUISA SOBRE MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Uma revisão de literatura sobre motivação cobrindo o período de 1990 a 1997 (Ambrose; Kulik, 1999) reuniu os estudos sobre o tema em dois grandes grupos: o que relata pesquisas derivadas de teorias conhecidas na literatura sobre motivação e o que relaciona a motivação a três novos temas – criatividade, grupos e cultura. O resultado foi semelhante ao que havia sido relatado por Kanfer (1992), que constatou a expansão de pesquisas de abordagem cognitiva do fenômeno da motivação, tais como as embasadas nas teorias da equidade e do estabelecimento de metas.

Na revisão realizada por Latham e Pinder (2005), é examinado o avanço da teoria e da pesquisa sobre necessidades, características pessoais, cognição e afeto, além de ser incluída a discussão sobre a importância da cultura nacional, do desenho, do trabalho e dos modelos de ajuste pessoa-ambiente nos estudos sobre motivação. A revisão avança seis anos em relação à de Ambrose e Kulik (1999), e nela a conclusão a que se chega é semelhante àquela obtida sobre a importância das Teorias de Estabelecimento de Metas, Teoria Sociocognitiva e da Justiça Organizacional nas abordagens de motivação do trabalho nas últimas três décadas.

As pesquisas sobre motivos e necessidades tiveram seu apogeu na década de 1970 e no início da de 1980. Na década de 1990, no entanto, a maioria dos artigos sobre esses tópicos dividiu-se em três grupos:

Quadro 4.1 Síntese das teorias motivacionais

Foco	Teorias
Necessidades	Hierarquia das Necessidades, de Maslow (1943).
	Necessidades, de Alderfer (1969).
	Necessidade de Realização, de McClelland (1953).
Estilos de gestão	X e Y, de McGregor (1960).
Fatores internos e externos	Bifatorial, de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959).
Valência, instrumentalidade e expectativa	Expectância, de Vroom (1995).
Metas	Estabelecimento de Metas, de Locke e Latham (1990).
Estado emocional de alta ativação, de forte concentração, prazer e rendimento	Fluxo Motivacional, de Csikszentmihalyi (1996).
Autorregulação, autodeterminação, percepção de autoeficácia e de controle do ambiente e da tarefa	Sociocognitiva, de Bandura (1986, 1997).
	Autorregulação, de Kanfer (1977, 1992).
	Autodeterminação, de Ryan e Deci (1987).

a) o dos fatores extrínsecos ou intrínsecos do trabalho;
b) o da necessidade de realização;
c) o da ética protestante no trabalho.

O primeiro grupo relacionou os fatores intrínsecos ou extrínsecos com a satisfação no trabalho; o segundo concluiu haver uma relação entre a baixa necessidade de realização e a baixa satisfação no trabalho; e o terceiro investigou o trabalho como valor central na vida e sua influência nas atitudes e no comportamento laboral, tais como satisfação, absenteísmo, comprometimento, rotatividade e lealdade (Ambrose; Kulik, 1999). **O início dos anos 2000 passa a ser marcado por pesquisas interculturais que corroboram a hierarquia das necessidades, mas que a relativizam, em virtude de outras variáveis, como, por exemplo, os valores pessoais e a saliência das identidades** (Latham; Pinder, 2005).

A pesquisa sobre a influência das características pessoais cresceu no fim da década de 1990 e no início dos anos 2000, quando estas passaram a ser consideradas preditores importantes para a motivação, principalmente relacionando autorregulação e desempenho no trabalho. Variáveis como, por exemplo, a especificação de metas e a autoeficácia têm sido testadas como mediadoras[1] nas relações entre características pessoais e desempenho. Parece haver evidências de que a **orientação para metas (aprendizagem ou desempenho) constitui uma característica relativamente estável que impacta no desempenho no trabalho.**

Os valores estão sendo cada vez mais considerados inerentes às teorias motivacionais. Metas são concebidas como meios para a realização de valores. Na Teoria da Expectância, de Vroom (1995), o conceito de valência inclui a dimensão

[1] Mediação pode ser definida como o poder de uma variável em ajudar na explicação das relações entre uma variável antecedente (traços pessoais) e uma variável consequente (desempenho). No exemplo dado, a percepção de autoeficácia e a especificação de metas potencializariam as relações entre características pessoais e desempenho.

valorativa. Teorias de escolhas vocacionais também estão fortemente centradas nos valores (Latham; Pinder, 2005).

A articulação entre necessidades e valores tem sido incorporada aos estudos motivacionais e de desempenho no trabalho, auxiliando na compreensão das diferenças culturais. O modelo de autorrepresentação cultural (coletivismo *versus* individualismo, distância de poder), introduzido por Erez e Earley (1993), tem orientado estudos sobre práticas gerenciais em contextos transculturais. A autoeficácia também aparece como uma importante variável mediadora entre a meta e o desempenho. Os estudos interculturais têm ressaltado também a necessidade de se adotarem práticas de gestão distintas, levando em conta os diversos contextos culturais (vide os estudos de Hofstede, no Capítulo 13, que versam sobre diferentes práticas de gestão em distintos contextos culturais).

Cresceu também o interesse pelo ajuste da pessoa-ambiente, em que está em jogo o equilíbrio entre as características do trabalho e as habilidades e capacidades pessoais. Ambrose e Kulick (1999) já haviam destacado isso na década de 1990, especialmente o interesse pela Teoria das Características do Trabalho de Hackman e Oldham (1975). Uma das conclusões foi a de que a motivação no trabalho depende da interdependência de tarefas e do valor elevado atribuído a cada uma delas isoladamente, conclusão que já havia sido apresentada por Vroom (1995). Além disso, o controle do método e do tempo, e também da adequação de metas às necessidades e às habilidades pessoais, ocupa um lugar de destaque nesse processo, e o supervisor ou chefe exerce influência na percepção dessa autonomia pelo trabalhador.

Três tipos de ajustes de ambiente têm sido considerados na literatura mais recente: ajuste pessoa-organização (metas pessoais e metas organizacionais), ajuste necessidades e valores das pessoas-suporte contextual e ajuste demandas do trabalho-habilidades pessoais do trabalhador. A vantagem da abordagem de ajuste pessoa-ambiente é levar em conta os fatores contingenciais na motivação e articular melhor aspectos afetivos e comportamentais que estão na base da conduta humana no trabalho.

As duas revisões aqui mencionadas (Ambrose; Kulick, 1999; Latham; Pinder, 2005) fazem referência à **consolidação adquirida pela Teoria do Estabelecimento de Metas no campo da Psicologia Organizacional e do Trabalho.** Há substancial suporte empírico para ela, com destaque para **o nível de dificuldade da meta e o *feedback* do desempenho**. O avanço na pesquisa ocorreu especialmente no detalhamento dos tipos de *feedback* que geram maior impacto. O ***feedback* de resultado** diz apenas se uma pessoa foi bem ou malsucedida, enquanto o ***feedback* de processo** é preferível por oferecer orientação à pessoa sobre o que ela deverá mudar. Outro avanço foi no sentido de ratificar que as metas vagas, tais como "dê o máximo de si", não orientam a conduta da pessoa e prejudicam a motivação e o envolvimento com a tarefa.

Outro ponto de destaque é a **identidade da meta individual com a meta grupal**, que potencializa o desempenho do grupo, assinalando mais uma vez a tendência de se incluir aspectos contextuais de ajuste pessoa-ambiente na pesquisa de comportamento organizacional. O ambiente de incerteza, que cresce nas organizações contemporâneas, também contribui para fragilizar o poder das metas como motivadores do comportamento, tornando fundamental o *feedback* dos gestores em relação ao desempenho dos membros de sua equipe. Em especial, os *feedbacks* contribuem para diminuir a incerteza e aumentar a autoeficácia por influência social, atuando como moderadores.[2] (É importante relacionar tal consideração com os argumentos apresentados no Capítulo 1). Estudos mais recentes sinalizam que **o contexto, a personalidade e a autoeficácia moderam a busca de *feedback*** (Bernichon; Cook; Brown, 2003).

Na revisão de Latham e Pinder (2005) é destacado, ainda, o expressivo crescimento do uso da Teoria Sociocognitiva de Bandura nos estudos sobre motivação no trabalho, em que se

[2] Uma variável é moderadora quando afeta a direção e a força da relação entre uma variável antecedente (metas) e uma variável consequente (motivação). Pelo exemplo, o *feedback* dado pelo gestor (distintamente de outra pessoa) e o tipo de autoeficácia (de influência social – incentivo dos outros de que você é capaz) aumentam a força da relação entre metas e motivação para o trabalho e a realização da tarefa.

ressalta o efeito mediador de variáveis cognitivas na relação entre antecedentes e consequentes ambientais. Isso se traduziu na construção de uma medida geral de percepção de autoeficácia, em vez de uma medida específica para cada tipo de tarefa (Chen; Gully; Eden, 2004).

O **núcleo da autoavaliação** (*core self-evaluation*) pode ser definido como a avaliação fundamental que as pessoas fazem sobre o mérito, a competência e suas capacidades (Judge et al., 2005; Judge; Locke; Durham, 1997) e representa um construto latente que integra quatro traços de autoavaliação: autoestima, autoeficácia generalizada, estabilidade emocional e lócus de controle. Um dos aspectos centrais abordados é a relação entre o núcleo da autoavaliação e a satisfação no trabalho (Judge et al., 2003).

Mais recentemente, Ferris e colaboradores (2013) propuseram uma relação entre a Teoria do Núcleo da Autoavaliação e a abordagem das orientações de metas motivacionais (aproximação e evitação). Seus estudos concluíram que as orientações motivacionais medeiam as relações entre o núcleo da autoavaliação e a satisfação no trabalho, definida pela soma de experiências prazerosas e crenças positivas sobre o próprio trabalho. Uma contribuição importante dessa abordagem é a inclusão do foco regulatório. A **regulação** pode ser feita **pela prevenção** (evitar que algo ruim ocorra, protegendo o eu), sendo a meta orientada pelos deveres e obrigações, ou **pela promoção** (buscar um comportamento positivo que enalteça o eu), sendo a meta orientada pelas aspirações e desejos.

Dois últimos pontos foram assinalados na revisão de Latham e Pinder (2005). O primeiro se refere ao **crescimento dos estudos sobre emoções e afetos** na pesquisa sobre motivação no trabalho, especialmente fazendo uso da Teoria da Expectância de Vroom (vide Capítulo 7). O segundo é sobre a **reconfiguração dos estudos com base na Teoria da Equidade, de Adams (1963), incorporada pelas pesquisas sobre justiça organizacional.** As emoções, neste último caso, também são incluídas como variáveis relevantes para compreender essas complexas relações.

Embora algumas teorias motivacionais tradicionais tenham recebido considerável suporte empírico, não houve mudança significativa no entendimento da motivação no trabalho ao longo da década de 1990. As dificuldades em mensurar um fenômeno não diretamente observado são evidentes. Isso pode ter contribuído para o decréscimo das pesquisas sobre motivação, em comparação àquelas que procuram associá-la a outros conceitos, na esperança de obter resultados mais promissores para a compreensão do desempenho humano no trabalho (Ambrose; Kulick, 1999).

Uma das conclusões de Latham e Pinder (2005) é a de que o cenário não mudou muito até 2003. As teorias de vertente mais cognitivista consolidam-se no campo do estudo motivacional. No entanto, aumentou também o reconhecimento da importância de se considerar as interações entre cognição, afeto e do ajuste pessoa-ambiente. Ou seja, variáveis pessoais têm de ser analisadas à luz de variáveis contextuais, contingenciais e situacionais. Abriu-se espaço para estudos trans e interculturais que ajudam a dar subsídios para políticas de gestão de pessoas mais adequadas às realidades específicas. Uma última conclusão dos autores é digna de nota, ao admitirem que poucos modelos novos sobre motivação no trabalho tiveram o mesmo impacto que a Teoria das Necessidades, de Maslow, a Teoria da Expectância, de Vroom e a Teoria do Estabelecimento de Metas, de Locke e Latham.

O Quadro 4.2 apresenta uma síntese das principais conclusões acerca dos focos dos estudos motivacionais na literatura internacional.

No caso do Brasil, observam-se três tendências. A primeira é direcionada para a delimitação conceitual e a classificação das teorias da motivação (Quadro 4.3). A segunda tendência é a da construção de medidas motivacionais com foco na realização, na aprendizagem e no trabalho (Quadro 4.4.), e a terceira é a da pesquisa empírica (Quadro 4.5). Quando o foco é na delimitação conceitual, observa-se a preocupação em discutir o conceito de motivação, relacionando-o com outros conceitos psicológicos e esclarecendo aspectos conceituais de teorias pouco conhecidas no Brasil. O foco na construção de medidas atende à demanda para diagnósticos de orientação de metas e suporte à gestão. As pesquisas empíricas representam o esforço de buscar evidências que deem suporte às abordagens motivacionais de forte tendência mundial, com destaque para a Teoria da Expectância.

Quadro 4.2 Focos dos estudos sobre motivação

Abordagens predominantes	Focos gerais	Focos específicos
Revisão de Ambrose e Kulik (1999)		
Teoria da Equidade Teoria do Estabelecimento de Metas Teoria das Necessidades	Necessidades Criatividade Cultura Grupos	1. Necessidade de realização 2. Fatores extrínsecos e motivação 3. Características do trabalho: valor e interdependência das tarefas
Revisão Latham e Pinder (2005)		
Teoria do Estabelecimento de Metas Teoria da Expectância Teoria da Autorrepresentação Cultural Teoria Sociocognitiva Teoria da Justiça Organizacional	Necessidades Características pessoais Cognição Afeto Cultura Desenho do trabalho Ajuste pessoa-ambiente Processos autorregulatórios	1. Valores pessoais 2. Saliência de identidade 3. Características pessoais como preditoras do desempenho 4. Metas e autoeficácia como mediadores entre motivação e desempenho 5. Conciliação de metas individuais e organizacionais 6. Articulação entre necessidades e valores e práticas de gestão 7. Habilidades pessoais e características do trabalho 8. Metas, *feedback* e desempenho 9. *Feedback* de processo (orientador), mais que de desempenho (bom ou mau) 10. Identidade da meta individual e da meta grupal 11. Autoavaliação das competências e das capacidades 12. Processos autorregulatórios pela promoção (desejos e aspirações), mais que pela prevenção (deveres e obrigações) 13. Suporte organizacional

Fonte: Com base em Ambrose e Kulik (1999) e Lathan e Pinder (2005).

No Quadro 4.4, é destacada a construção de medidas motivacionais disponíveis na literatura e, no Quadro 4.5, os estudos empíricos da motivação relacionada a valores, treinamento, participação em programas de qualidade, bem-estar psicológico e significado do trabalho. Em síntese, os quadros ressaltam que os pesquisadores investem:

a) na construção de instrumentos de medida da motivação;
b) nas relações entre motivação e estrutura de valores pessoais;
c) na abordagem cognitiva da motivação;
d) no poder explicativo dessa variável; e
e) na aplicação para a gestão.

Para finalizar esta seção, torna-se oportuno afirmar que as referências feitas à realidade da pesquisa sobre o tema no Brasil deixam transparecer a tendência de unir teorias motivacionais a outros conceitos, no intuito de ampliar a compreensão da conduta humana no trabalho. Tais tentativas de articulação, no entanto, não têm conseguido uma unidade de pesquisa sobre o tema, e as chances de se obter um modelo teó-

Quadro 4.3 Resumo de estudos conceituais sobre motivação no trabalho no Brasil

Tema	Foco	Referências
Classificação de teorias (conteúdo e processos)	Interesse crescente pelo tema Destaque para as teorias de Maslow e Vroom	Pérez-Ramos (1990)
Apresentação conceitual	Descrição da teoria de maslow	Sampaio (2009)
	Descrição da teoria da autoeficácia	Nunes (2008)
	Descrição da teoria da autodeterminação	Apple, Wendt e Argimon (2010)
Revisão crítica e conceitual	Analisa o uso do termo "motivação" na psicologia	Todorov e Moreira (2005)
Conceito de motivação e contribuições da psicanálise e do cognitivismo	A motivação é um fenômeno complexo que envolve afeto, cognição, interação e pulsão	Godoi (2002)

rico integrado da motivação são bem reduzidas, uma vez que a motivação é apenas uma entre as inúmeras variáveis que influenciam a conduta humana no trabalho.

Na seção que segue, abordaremos as possibilidades de fazer a gestão da motivação no contexto organizacional.

MOTIVAÇÃO E GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A compreensão e a aplicação das teorias motivacionais, em geral, não se constituem panaceias para todos os problemas organizacionais, em especial os referentes à satisfação, à qualidade, à produtividade e ao comprometimento organizacional. Isso porque, em geral, tais teorias apresentam limitações que suscitam pelo menos duas grandes questões. Em primeiro lugar, são necessários mais estudos para avaliar a validade das teorias, e, em segundo lugar, é preciso que os gestores escolham métodos e técnicas de pesquisa que permitam diagnosticar com precisão o que de fato motiva as pessoas na realização das tarefas organizacionais. Essas duas questões, portanto, são complementares, visto que os estudos de validação das teorias motivacionais podem fornecer subsídios para a realização de intervenções com o intuito de incrementar a motivação no trabalho, enquanto a utilização dessas teorias em programas de motivação no trabalho pode proporcionar evidências que permitam estabelecer comparações entre as diversas teorias.

É essencial identificar, nas situações que envolvem as pessoas nas organizações, os fatores que verdadeiramente atuam como motivadores do comportamento humano no trabalho em determinada circunstância, bem como atuar de modo efetivo em seu pleno desenvolvimento. Para isso, é necessário que os gestores e os demais trabalhadores desenvolvam competências para diagnosticar os elementos intrínsecos e extrínsecos que facilitam e restringem a motivação no trabalho (Evans, 1986). Os sistemas de reconhecimento extrínsecos – por exemplo – salários, participação nos lucros, benefícios e promoções, etc. –, e os intrínsecos – como reconhecer-se competente, perceber-se como responsável, perceber-se com controle sobre o ambiente, participar ativamente de aspectos da vida organizacional e ter perspectivas de crescimento pessoal e profissional, entre outros – constituem

Quadro 4.4 Medidas motivacionais

Objetivo	Estrutura fatorial	Referências
Construção de uma medida de percepção de justiça organizacional	Quatro fatores: Justiça procedimental Justiça informacional Justiça interpessoal Justiça distributiva	Lopes, Moretti e Alejandro (2011)
Medida de motivação e significado do trabalho	**Cinco fatores de expectativas:** Autoexpressão Desgaste e desumanização Responsabilidade Recompensa e independência econômica Condições materiais de trabalho **Cinco fatores de instrumentalidade:** Envolvimento e reconhecimento Condições materiais de trabalho Desgaste e desumanização Recompensa e independência econômica Responsabilidade **Cinco fatores de atributos valorativos:** Justiça no trabalho Autoexpressão e realização pessoal Sobrevivência pessoal e familiar Desgaste e desumanização	Borges, Alves Filho e Tamayo (2008) Borges, Alves Filho (2003)
Medida de motivação para aprender (meta de realização)	Quatro fatores: Meta desempenho-aproximação Meta aprender Dois fatores relacionados à meta desempenho evitação	Bueno e colaboradores (2007)
Medida de estilos motivacionais de professores promotores de motivação intrínseca	Quatro fatores: Alto controle Moderado controle Alta autonomia Moderada autonomia	Bzuneck e Guimarães (2007)
Medida de meta para a realização	Quatro fatores: Aprendizagem-aproximação Aprendizagem-evitação Execução-aproximação Execução-evitação	Gouveia e colaboradores (2008)
Medida de motivação para o trabalho, versão reduzida do Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST)	Estrutura trifatorial: Expectância, instrumentalidade e valência	Queiroga e Borges-Andrade (2014)

fortes potencializadores de alto desempenho no ambiente de trabalho. Além disso, a confluência entre as necessidades, as expectativas e os valores pessoais, grupais e organizacionais, o que tem sido designado como "contrato psicológico", assume cada vez mais importância (Vechio, 2008).

Quadro 4.5 Estudos empíricos sobre motivação

Foco	Métodos e técnicas	Principais conclusões	Referências
Relações entre as estratégias de enfrentamento, o estresse percebido, a idade, o cargo e a experiência de trabalho, mediadas pelas crenças de autoeficácia e de agência, entre líderes de uma companhia	Quantitativo Escalas Questionário sócio-demográfico	Líderes com escores mais altos em estratégias de controle apresentaram escores mais altos em autoeficácia e agência	Fontes, Neri, Yassuda (2010)
Implicações da concessão diferenciada de benefícios e remuneração a dois grupos de funcionários, que exerciam função idêntica em uma mesma empresa, sobre a percepção de justiça distributiva e de comprometimento organizacional	Quantitativo Escalas Questionário Instrumentos aplicados em dois grupos de funcionário contratados em períodos diferentes	Poder de influência de recompensa sobre as médias de comprometimento e de justiça distributiva Correlação positiva entre justiça distributiva e comprometimento normativo	Ribeiro e Bastos (2010)
Proposição de um modelo para aprimorar programas de motivação no trabalho a partir do perfil motivacional do trabalhador	Quantitivo Escala tipos motivacionais e valores (Schwartz)	Estilos motivacionais Autodeterminado (autonomia e controle) Estimulado (desafios) Hedonista (prazer) Realizador (desenvolvimento) Poder (prestígio) Segurança (estabilidade) Conformidade (socialização) Tradição (normas claras) Benevolência (proteção) Universalismo (harmonia)	Tamayo e Paschoal (2003)
Identificação da força motivacional (Teoria da Expectância) de funcionários de um banco estatal	Quantitativo Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST)	Força motivacional geral é baixa e é maior para itens relacionados à justiça no trabalho (igualdade de direitos, oportunidade de influenciar decisões, etc.)	Alves Filho e Araújo (2000)

(*Continua*)

Quadro 4.5 Estudos empíricos sobre motivação (*continuação*)

Foco	Métodos e técnicas	Principais conclusões	Referências
Avaliação do impacto da distribuição e difusão de informação na motivação e no desempenho de indivíduos e organizações	Quantitativo Questionário individual e organizacional	◗ Nível individual: o acesso a informações motiva o aprimoramento do desempenho ◗ Nível organizacional: o acesso a informações repercute na difusão da missão e na atitude favorável à mudança	Borges-Andrade, Rocha e Puente-Palacios (2002)
Motivo como variável preditora do impacto do treinamento	Quantitativo Escalas de motivação para aprender, motivação para transferir	A motivação não se apresenta como forte preditora do sucesso do indivíduo no treinamento	Lacerda e Abbad (2002)
Avaliação do poder explicativo da motivação e do significado do trabalho no bem-estar psicológico no trabalho	Quantitativo Questionário de Saúde Geral IMST	A motivação e o significado do trabalho podem predizer bem-estar psicológico no trabalho	Borges e Argolo (2001)
Fatores intrínsecos ou extrínsecos à tarefa adotados por uma empresa para motivar empregados após obtenção de certificação de qualidade	Quantitativo Questionários	Fatores extrínsecos (prêmios e punições) são mais utilizados que os intrínsecos	Grohmann e Scherer (2001)
Avaliação da capacidade preditiva da Teoria da Expectância do potencial de participação (decisão de aderir) em programa de qualidade total	Quantitativo Escalas Questionário	O modelo teórico fez predição correta em 59% dos casos da participação em programa de qualidade total	Régis e Calado (2001a, 2001b)
Estrutura motivacional de valores dos trabalhadores e seu impacto na exaustão emocional	Quantitativo Inventário de valores Escala de Exaustão Emocional	A preocupação com o poder (*status*, controle sobre pessoas) e a tradição (aceitação de ideias e costumes sociais) diminui a exaustão. A preocupação com a estimulação (desafios, variedade) aumenta a exaustão psíquica.	Tamayo (2002)

É importante que o gestor tenha claro que a motivação é, antes de tudo, uma teoria da ação. Assim, é fundamental que se respondam a três perguntas básicas: o que ativa e mantém a ação no contexto de uma dada organização? Existe uma meta ou alvo claramente estabelecido e compartilhado e que poderá orientar a ativação da ação? Onde se encontra a força dessa ativação, na necessidade ou carência pessoal ou na meta a ser alcançada?

A primeira pergunta leva o gestor a analisar se a pessoa ou o ambiente é que está ativando a ação. Se as variáveis individuais são mais difíceis de manejar, porque dependem de processos de autorregulação, é no ambiente que aumentam as chances de intervenções. Os estudos e as abordagens teóricas analisados neste capítulo sugerem o crescimento e a consolidação das abordagens do estabelecimento de metas e também daquelas que buscam um melhor ajuste pessoa-ambiente para ativar a motivação e melhorar a satisfação e o desempenho no trabalho. No entanto, não se pode perder de vista que não basta ter metas claras e bem elaboradas; torna-se essencial que haja uma identidade entre as metas pessoais e as metas organizacionais, em que está em jogo uma hierarquia de valores pessoais. Afinal, os valores constituem a base das metanecessidades e são princípios gerais que orientam as ações humanas. Com isso, já estamos dando uma resposta à segunda pergunta. Os gestores precisam manter-se atualizados sobre os valores sustentados pelos trabalhadores, visando avaliar o nível de identidade entre os valores esboçados e praticados pela organização e os dos trabalhadores. Quanto maior o alinhamento, maiores as chances de haver identidade e de que as metas organizacionais ou grupais venham a ser incorporadas como metas individuais a serem almejadas.

Soma-se a isso o fato de que, com o crescimento da diversidade cultural intraorganizacional, a necessidade desse monitoramento torna-se mais premente, haja vista os diversos *backgrounds* culturais que tornam mais complexos os ajustes pessoa-ambiente, exigindo maior flexibilidade na adoção de práticas de gestão em contextos organizacionais multiculturais.

A terceira pergunta se refere à força da motivação. De fato, valores são potentes ativadores, especialmente porque estão carregados de afetos, ou seja, há um forte investimento emocional em ações congruentes com tais valores. No entanto, isso não elimina o poder de fatores externos na ativação da força motivacional. Em diversos momentos do capítulo, tivemos oportunidade de discutir a importância do *feedback* para orientar ações no trabalho, o que torna necessário que as organizações invistam em programas de preparação dos gestores para oferecerem *feedbacks* orientadores de conduta. Apesar de os estudos sinalizarem que há diferenças individuais que fazem alguns trabalhadores buscarem se beneficiar mais dos *feedbacks* que os demais, de modo geral, ao apontarem pontos fortes e fracos e sinalizarem as mudanças que precisam ser feitas para melhorar o desempenho, os *feedbacks* auxiliam nos processos autorregulatórios, aumentando seu poder heurístico em gerar efetivas mudanças comportamentais. Acrescentam-se, ainda, as contribuições da Teoria do Fluxo, que evidenciam a importância de orientar o foco da atenção na realização da tarefa, ampliando as possibilidades de se experimentar maior controle sobre o desempenho pessoal com nítidas repercussões na emergência de sentimentos de prazer na sua realização. *Feedbacks* que aumentam a confiança na capacidade pessoal ajudam no recrudescimento da percepção de autoeficácia, variável considerada chave na satisfação e no desempenho. Na teoria de Bandura, é sinalizado de modo claro que o comportamento humano é fundamentalmente fruto de processos interativos e que a experiência pessoal, a aprendizagem vicária e a influência social ajudam sobremaneira na percepção da capacidade pessoal de realização para uma tarefa (autoeficácia). Os gestores necessitam estar mais bem preparados para fazer uso dos processos de *feedback*, visando influenciar positivamente a conduta dos membros de sua equipe de trabalho.

Um estudo recente realizado pela empresa de consultoria Catho, que contou com mais de 46 mil participantes, demonstrou, entre outros aspectos, que os fatores mais determinantes da motivação no trabalho são as interações humanas saudáveis, as políticas e práticas de reconhecimento profissional, além da possibilidade de realizar tarefas prazerosas e dotadas de significado intrínseco (Kruger, 2012).

Não raro, os gestores investem tempo e recursos financeiros em reestruturações de políticas e práticas de gestão de pessoas e não se atentam para responder a uma questão básica: o que, de fato, motiva as pessoas no trabalho? As possí-

veis respostas para essa questão sugerem a adoção de ações, entre elas:

a) investir na qualidade de vida no trabalho de modo a construir ambientes físicos e psicossociais favoráveis à saúde integral da pessoa, facilitando o melhor ajuste pessoa-ambiente;
b) estabelecer relações entre gestores e demais trabalhadores que facilitem a expressão de pensamentos e sentimentos sobre o trabalho e a organização, haja vista que a liderança medeia a relação entre motivação e desempenho;
c) buscar identidade entre as metas individuais e organizacionais, visando facilitar a incorporação de metas grupais e organizacionais;
d) promover a participação econômica e política das pessoas, em especial nos aspectos que afetam de modo direto ou indireto suas vidas nos ambientes físico e psicossocial de trabalho, potencializando o envolvimento afetivo no trabalho;
e) oferecer suporte organizacional para favorecer melhor ajuste pessoa-ambiente;
f) cultivar transparência nos processos de comunicação organizacional, para que as pessoas possam ter informações claras e relevantes de que necessitam para atuar nas organizações;
g) promover a justiça organizacional na distribuição de recompensas e benefícios, visando minimizar a percepção de iniquidade organizacional;
h) preparar os gestores e demais trabalhadores para dar e receber *feedbacks* eficazes, tendo como alvo a promoção do *feedback* de processo (orientador de condutas) em detrimento do de desempenho (diagnóstico positivo ou negativo); e
i) criar perspectivas de crescimento pessoal e profissional por meio de políticas de treinamento, desenvolvimento e educação continuada, para oferecer possibilidades futuras de estabelecer metas orientadoras de ações.

As sugestões apresentadas estão longe de esgotar as múltiplas possibilidades existentes. De fato, a motivação é um processo psicológico básico intrínseco ao ser humano, mas o que está no seu entorno, sejam objetos, sejam outros seres humanos, pode facilitar ou inibir a expressão de motivos avaliados como relevantes (Bergamini, 2002). O livro organizado por Borges e Mourão (2013) oferece um amplo referencial para a atuação prática em contextos de gestão de pessoas. A seguinte metáfora ajuda a ter clareza dos desafios e da responsabilidade que envolvem a gestão da motivação nas organizações: as organizações são jardins, as plantas e flores são os demais trabalhadores, e os gestores são os jardineiros. Cabe aos gestores construir e manter belos jardins, que conciliem o estético e a salubridade, ou cultivar lugares pouco estéticos e inóspitos à proliferação de vida saudável (Senge, 1999).

Para finalizar este capítulo, serão apresentados dois casos, nos quais são descritos aspectos motivacionais, para servir de reflexão e análise crítica de situações e problemas mais próximos ao contexto organizacional. Após a descrição de cada caso, segue-se uma breve discussão e a apresentação de questões que podem ser utilizadas para orientar a reflexão sobre a pertinência das teorias mencionadas neste capítulo no manejo de problemas motivacionais.



Hética

Descrição

Trabalhar em casa, no aeroporto e mesmo na praia não representa mais um sonho para uma parcela de trabalhadores de uma organização, cujo nome fictício é Hética. Nela, as fronteiras do escritório tradicional se expandiram para além das suas fronteiras internas. As tecnologias sem fio e de banda larga criaram novas possibilidades para a realização do trabalho em casa e em outros lugares. Um relatório recen-

(continua)

Caso 1 (continuação)

te da organização indicou que 20% da sua força de trabalho do total de mil trabalhadores está atuando em casa pelo menos três vezes vez por semana e que esse número tende a aumentar. Por meio de tecnologias de ponta, os trabalhadores a distância conectam-se com os escritórios locais usando *laptops,* BlackBerry portáteis e equipamentos para videoconferências. Os gestores da Hética consideram positiva essa relação com uma parcela dos trabalhadores por meio virtual, em virtude das reduções de custo geradas pela maior produtividade, diminuição da área dos espaços de trabalho e maior retenção de colaboradores virtuais. Estes, por sua vez, apreciam a relação virtual, sobretudo em razão da flexibilidade proporcionada. Para eles, escritórios virtuais em suas residências eliminam distrações tradicionais que são típicas no local de trabalho, como conversas pessoais e paralelas, além das fofocas. Também comentam que o trabalho flexível proporcionado torna mais fácil atingir o equilíbrio entre trabalho e outros espaços de vida. Ainda, segundo eles, junto da família, podem dedicar mais tempo e reduzir os custos associados a creches, transporte e estacionamento. Se, de um lado, se sentem mais motivados por essas vantagens e pela clareza das metas de trabalho a serem cumpridas, o desempenho tem decrescido em termos de quantidade e qualidade. Sentem-se preocupados com o fato de o teletrabalho mantê-los distantes dos demais colegas. As metas parecem ser mais difíceis de serem cumpridas que antes. As horas, que passavam mais rápido no escritório, agora passam mais devagar. Diferentemente do que imaginavam, não se sentem tão concentrados, e o estado de prazer que sentiam diminuiu. Perderam a capacidade de se comparar com os colegas, de aprender com eles, e praticamente não recebem *feedback* de seu chefe imediato, não tendo clareza de como seu trabalho está sendo avaliado. Sentem-se "fora do circuito", uma vez que o distanciamento da política e dos dirigentes de alto escalão da organização dá pouca visibilidade e pode resultar em menos aumentos salariais ou contribuir para que um trabalhador seja preterido nas promoções.

Fonte: Caso fictício elaborado pelos autores.

Discussão

A oportunidade de trabalhar em casa por meio de horários flexíveis tem como potencial preponderante o maior equilíbrio entre trabalho e demais espaços de vida. Para isso, é essencial que o trabalhador tenha maturidade no trabalho (disposição e competências) condizente com os desafios proporcionados pelas tarefas que irá realizar. A ausência de alinhamento poderá gerar alta ansiedade ("Tenho poucos conhecimentos e experiências e não possuo disposição para realizar as tarefas") ou frustração ("Os desafios impostos são avaliados por mim como aquém das competências de que disponho"). Também deve ser considerado o fato de que, enquanto 20% da força de trabalho dispõe dessa prerrogativa, 80% não desfruta da flexibilidade de tempo dedicado ao trabalho. Cabe, então, ponderar a respeito das relações entre os dois segmentos de trabalhadores e destes com os gestores da organização. Quais serão as possíveis consequências dessa política para a motivação e o comprometimento da força de trabalho que não desfruta dessa condição? Tal medida pode ser concebida como de caráter discriminatório e impactar negativamente, entre outros aspectos, na adoção de comportamentos de cidadania organizacional pela força de trabalho que dedica integralmente seu tempo no âmbito físico da UXV. Outro aspecto não menos relevante se refere às questões de identidade dos trabalhadores flexíveis com os valores centrais da Hética. A flexibilidade recorrente por meio de frequentes ausências presenciais pode constituir fator contributivo para o enfraquecimento do alinhamento entre valores pessoais e organizacionais. Enquanto os gestores da Hética percebem vantagens na medida em razão da redução do espaço físico para o trabalho, do aumento da produtividade e da retenção dos trabalhadores em função da flexibilidade, estes percebem que podem equacionar melhor o trabalho com outros aspectos de suas vidas. Além disso, compreendem que podem dar mais atenção ao que estão fazendo em função da ausência de conversas pessoais, paralelas e fofocas. Contudo, cabe ressaltar que, quando não devidamente circunscritos, os espaços físicos e psíquicos entre trabalho e vida pessoal, em casa ou em outros lugares, podem

(continua)



(continuação)

dar margem à possibilidade de uma instância invadir a outra e vice-versa. Portanto, quando não devidamente equacionada essa relação, inclusive com a compreensão e anuência do núcleo familiar, o trabalho pode ser invadido e sobrepujado sobremaneira com questões e tarefas familiares. Outro fator a ser considerado diz respeito às relações estabelecidas entre o segmento do teletrabalho (20%) e presencial (80%) da força de trabalho. A possibilidade da adoção de políticas compensatórias que possam equilibrar essa relação, sobretudo do ponto de vista motivacional, por meio do permanente diálogo, parece ser procedente. O propósito deve ser o de identificar necessidades e expectativas, procurando contemplá-las, sempre levando em conta limites e possibilidades. Essa medida parece indicar caminho de restauração, manutenção ou fortalecimento de contratos psicológicos eficazes. Embora percebam vantagens no trabalho em casa, os trabalhadores virtuais expressam preocupação pelo fato de diminuírem o comparecimento presencial à Hética. O receio é de que possam ser preteridos em possíveis melhorias salariais ou na carreira. Tal preocupação parece pertinente e pode ser reduzida por meio do estabelecimento de políticas claras e efetivas de remuneração, bem como de ascensão, de modo a diminuir possíveis fantasias em virtude de ausências presenciais.

Questões para reflexão

Com base no caso e na sua subsequente discussão, acrescentando outros aspectos, é importante testar sua capacidade de usar as teorias de motivação e seus principais conceitos.

1. Analise o problema do caso apresentado fazendo uso dos seguintes conceitos da Teoria do Estabelecimento de Metas: aceitação da meta, conteúdo da meta, clareza da meta, nível de complexidade, *feedback*, intenção de implementação, envolvimento na tarefa, envolvimento do eu.
2. Analise o problema do caso apresentado fazendo uso dos seguintes conceitos da Teoria do Fluxo: estado de ativação, concentração, estado afetivo positivo, processamento cognitivo, fatores que facilitam o fluxo.
3. Compare as duas explicações em termos de seu alcance para abarcar a maior parte dos aspectos da situação e subsidiar ações futuras para motivar os trabalhadores.
4. Suponha que você seja um dos profissionais de gestão de pessoas da empresa Hética e tenha sido designado a propor medidas com base na Teoria da Autodeterminação para tornar o teletrabalho mais motivador. Formule quatro linhas de ação com base nessa teoria com as devidas justificativas de impactos na motivação.



Corporação Brasil

Descrição

A Corporação Brasil é uma organização de seguro-saúde de porte médio com filiais em diversos Estados brasileiros. Entretanto, há acentuada centralização nos processos de autorização de procedimentos mais complexos de exames, internação e cirurgia. No setor, trabalham 22 pessoas e um médico supervisor, a quem se tem de recorrer para finalizar a autorização. No último ano, dada uma política de *marketing* exitosa por parte da empresa, houve um crescimento de 40% de adesões ao seguro-saúde, subindo em 15% o número de demandas de autorização. Antes de a organização adotar essa estraté-

(continua)



(continuação)

gia de *marketing*, os trabalhadores do setor haviam alertado sobre a necessidade de contratar mais pessoas, inclusive mais um médico supervisor, e de fortes investimentos em sistemas descentralizados de tomada de decisão, evitando a sobrecarga na central. Os gestores prometeram atender a essa reivindicação caso os demais trabalhadores se engajassem de modo ativo na campanha de *marketing*, ajudando a efetivar convênios em troca de prêmios sob a forma de bônus salarial. O engajamento dos trabalhadores, e especialmente do setor de autorização, foi expressivo. Ao atingir o crescimento almejado, a empresa chegou a contratar mais 10 pessoas e outro supervisor médico, mas não investiu em sistemas avançados de tecnologia de informação e comunicação para descentralizar o processo de tomada de decisão. Após um período de grande celeridade na liberação de autorizações, as reclamações dos usuários cresceram em mais de 25% em decorrência dos atrasos na liberação e de erros de instrução de processo que retardavam ainda mais a liberação ao usuário final. Nos dois últimos meses, o departamento de gestão de pessoas da empresa constatou aumento no tempo médio de demora da liberação, mesmo após a contratação de mais pessoas e do supervisor médico. O índice de absenteísmo também cresceu, sendo comum o registro de uma ausência por semana por trabalhador do setor. Tornava-se urgente diagnosticar o que estava ocorrendo e propor medidas para evitar a perda dos investimentos feitos em *marketing* e de clientes atraídos por melhores ofertas de outras empresas de seguro-saúde, maiores e mais consolidadas no território nacional.

Discussão

Um dos grandes desafios das organizações é manter os trabalhadores motivados ou desenvolver ações que os tornem mais engajados na realização de suas tarefas, dando o melhor de si. É importante considerar que elevados índices de absenteísmo no trabalho constituem sintomas de causas encobertas ou não. Neste capítulo, vimos que existem várias teorias que tentam explicar o que leva as pessoas a se engajarem de modo efetivo em seu trabalho, atendendo às suas necessidades pessoais e também aos interesses da organização. As teorias com foco no conteúdo e nas necessidades pessoais preocupam-se com a motivação no nível individual. No contexto organizacional, contudo, torna-se difícil atender diferentemente às necessidades de cada um de seus membros, em especial nas médias e grandes empresas. Torna-se fundamental identificar quais seriam as necessidades compartilhadas, para empreender ações de alcance a grupos de pessoas e a unidades de agregados. As teorias com foco no processo, entretanto, defendem o ponto de vista de que as necessidades são menos importantes e de que os aspectos cognitivos é que ajudam a explicar o que motiva e desmotiva as pessoas. Assim, as expectativas em relação ao trabalho e à organização, o estabelecimento de metas, a percepção de autoeficácia, a capacidade de autodeterminação e autorregulação, o controle do trabalho e do ambiente e a natureza da experiência afetiva na realização da tarefa seriam mais contributivos na explicação dos processos motivacionais do que os tipos de necessidades.

Questões para reflexão

1. Como gestor de pessoas da Corporação Brasil, foi solicitado que você apresente um relatório ao gerente geral com o diagnóstico dos problemas motivacionais do setor, para subsidiar a tomada de decisão. Como você poderia explicar o que ocorreu com a motivação dos trabalhadores a partir das teorias das necessidades? Escolha uma delas para fundamentar sua explicação.
2. Apesar de o gerente geral ter achado interessante seu posicionamento, gostaria de ouvir uma explicação alternativa. Mencionou ter lido sobre a importância da Teoria da Expectância, de Vroom, na sustentação de políticas de gestão de pessoas de muitas empresas do setor. Esta será sua última chance para demonstrar seu domínio do tema e sua capacidade de elaborar linhas de ação concretas para tentar resolver a situação. Apresente de modo resumido uma explicação do problema da desmotivação com base nos três conceitos centrais da teoria e proponha duas linhas de ação para resolver a questão.

◗ REFERÊNCIAS

ABUHAMDEH, S.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Attentional involvement and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion,* v. 36, n. 3, p. 257-267, 2012.

ADAMS, S. Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology,* v. 67, n. 5, p. 422-436, 1963.

ALDERFER, C. P. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance,* v. 4, n. 2, p. 142-175, 1969.

ALVES FILHO, A.; ARAÚJO, M. A. D. Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000. CD-ROM.

AMBROSE, M. L.; KULIK, C. Old friends, new faces: motivational research in the 1990s. *Journal of Management,* v. 25, n. 3, p. 231-292, 1999.

APPLE, M.; WENDT, G. W.; ARGIMON, I. I. L. A teoria da autodeterminação e as influências socioculturais sobre a identidade. *Psicologia em Revista,* v. 16, n. 2, p. 351-369, 2010.

ARGYRIS, C. *Personalidade e organização:* o conflito entre o sistema e o indivíduo. Rio de Janeiro: Renes, 1957.

BANDURA, A. *Self-efficacy:* the exercise of control. New York: W. H. Freeman and Company, 1997.

BANDURA, A. *Social foundations of thought and action:* a social cognitive theory. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.

BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *GV-executivo,* v. 1, n. 2, 2002.

BERNICHON, T; COOK, K. E.; BROWN, J. D. Seeking self-evaluative feedback: the interactive role of global self-esteem and specific self views. *Jounal of Personal and Social Psychology,* v. 84, n. 1, p. 194-204, 2003.

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. A estrutura fatorial do inventário do significado e motivação do trabalho. *Avaliação Psicológica,* v. 2, n. 2, p. 123-145, 2003.

BORGES, L. O.; ALVES FILHO, A. A mensuração da motivação e do significado do trabalho. *Estudos de Psicologia,* v. 6, n. 2, p. 177-194, 2001.

BORGES, L. O.; ALVES-FILHO, A.; TAMAYO, A. Inventário de motivação e significado no trabalho. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional:* ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

BORGES, L. O.; ARGOLO, J. C. T. Estratégias organizacionais na promoção de saúde mental do indivíduo podem ser eficazes? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. CD-ROM.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações:* atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BORGES-ANDRADE, J.; ROCHA, K. C. P.; PUENTE-PALACIOS, K. E. Impacto de informações nas dimensões motivacionais, de capacidade e de desempenho dos indivíduos e das suas organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

BUENO, J. M. H. et al. Investigação das propriedades psicométricas de uma escala de metas de realização. *Estudos de Psicologia,* v. 24, n. 1, p. 79-87, 2007.

BZUNECK, J. A.; GUIMARÃES, S. E. R. Estilos de professores na promoção da motivação intrínseca: reformulação e validação de instrumento. *Psicologia:* teoria e pesquisa, v. 23, n. 4, p. 415-422, 2007.

CAMPBELL, J. P. et al. *Managerial behavior, performance and effectiveness.* New York: McGraw-Hill, 1970.

CHEN, G.; GULLY, S. M.; EDEN, D. General self-efficacy and self-esteem: toward theoretical and empirical distinction between correlated self-evaluations. *Journal of Organizational Behavior,* v. 25, p. 375-395, 2004.

COSMIDES, L.; TOOBY, J. Evolutionary psychology: new perspectives on cognition and motivation. *Annual Review of Psychology,* v. 64, p. 201-229, 2013.

CSIKSZENTMIHALYI, M. *Creativity:* flow and the psychology of discovery and invention. New York: HarperCollins, 1996.

ECCLES, J.; WIGFIELD, A. Motivational, beliefs, values and goals. *Annual Review of Psychology,* v. 53, p. 109-132, 2002.

EREZ, M.; EARLEY, P. C. *Culture, self-identity, and work.* New York: Oxford University Press, 1993.

EVANS, M. G. Organizational behavior: the central role of motivation. *Journal of Management,* v. 12, n. 2, p. 203-222, 1986.

FERRIS, D. L. et al. When is success not satisfying? Integrating regulatory focus and approach/avoidance motivation theories to explain the relation between core self-evaluation and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology,* v. 98, n. 2, p. 342-353, 2013.

FONTES, A. P.; NERI, A. L.; YASSUDA, M. S. Enfrentamento de estresse no trabalho: relações entre idade, experiência, autoeficácia e agência. *Psicologia:* ciência e profissão, v. 30, n. 3, p. 620-633, 2010.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior,* v. 26, n. 4, p. 331-362, 2005.

GODOI, C. K. Retomando o tema da motivação nas organizações: contribuições da teoria psicanalítica e do cognitivismo. In: ENCONTRO NACIONAL DOS

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002.

GOUVEIA, V. et al. Metas de realização entre estudantes do ensino médio: evidências de validade fatorial e consistência interna de uma medida. *Psicologia:* teoria e pesquisa. v. 24, n. 4, p. 535-544, 2008.

GROHMANN, M. Z.; SCHERER, F. L. O que mais motiva na visão das empresas, dinheiro ou elogio? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. CD-ROM.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology,* v. 60, n. 2, p. 159-70, 1975.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. *The motivation to work.* New York: John Wiley, 1959.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. *Cultures and Organizations:* software of the mind. London: McGraw-Hill, 2005.

JUDGE, T. A. et al. Core self evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology,* v. 90, n. 2, p. 257-268, 2005.

JUDGE, T. A. et al. The core self-evaluations scale: development of a measure. *Personnel Psychology,* v. 56, n. 2, p. 303-331, 2003.

JUDGE, T. A.; LOCKE, E. A.; DURHAM, C. C. The dispositional causes of job satisfaction: a core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior,* v. 19, p. 151-188, 1997.

KANFER, R. The many faces of self-control, or behavior modification changes its focus. In: STUART, R. B. (Ed.). *Behavior self-management.* NewYork: Brunner/Mazel, 1977. p. 1-48.

KANFER, R. Work motivation: new directions in theory and research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology,* v. 7, p. 1-53, 1992.

KRUGER, E. Motivação no trabalho: um novo modelo de gestão. *Você RH,* 2012.

LACERDA, E.; ABBAD, G. Impacto do treinamento no trabalho: investigando variáveis motivacionais e organizacionais como suas preditoras. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

LATHAN, C. P.; PINDER, C. C. Work motivation: theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology,* v. 56, p. 485-516, 2005.

LOCKE, E. A.; LATHAM, P. G. Work motivation and satisfaction: light at the end of the tunnel. *Psychological Science,* v. 1, n. 4, p. 240-246, 1990.

LOPES, E. L.; MORETTI, S. L. A.; ALEJANDRO, T. B. Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico. *Revista de Administração de Empresas,* v. 51, n. 6, p. 553-567, 2011.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. *Psychological Review,* v. 50, p. 370-396, 1943.

MCCLELLAND, D. *The achievement motive.* New York: Appleton-Century-Croffs, 1953.

MCCLELLAND, D.; BURNHAM, D. H. O pode é o grande motivador. In: VROOM, V. H. *Gestão de pessoas, não de pessoal.* Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 125-142.

MCGREGOR, D. *The human side of enterprise.* New York: McGrall-Hill, 1960.

MORAN, C. M. et al. A profile approach to self-determination theory motivations at work. *Journal of Vocational Behavior*, v. 81, n. 3, p. 354-363, 2012.

MUCHINSKY, P. M. *Psicología aplicada al trabajo:* una introduccion a la psicología industrial y organizacional. Bilbao: Desclée de Brouwer, 1994.

NUNES, M. F. O. Funcionamento e desenvolvimento das crenças de autoeficácia: uma revisão. *Revista Brasileira de Orientação Profissional,* v. 9, n. 1, p. 29-42, 2008.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia-USP,* v. 1, n. 2, p. 127-140, 1990.

QUEIROGA, F.; BORGES-ANDRADE, J. E. Escala de motivação para aprender. In: PUENTE-PALACIOS, K.; PEIXOTO, A. A. *Medidas em psicologia organizacional e do trabalho.* [S.l.: s.n.], 2014.

RÉGIS, H. P.; CALADO, S. M. R. A motivação para participar do programa de qualidade do CEFET-PB: um exame com base na teoria da expectância. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001b. CD-ROM.

RÉGIS, H. P.; CALADO, S. M. R. A teoria da expectância em um modelo de escolha do tipo Within-subject: um teste empírico da sua validade para a cultura brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001a. CD- ROM.

RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia:* ciência e profissão. v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional.* São Paulo: LTC, 1998.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology,* v. 53, n. 6, p. 1024-1037, 1987.

SALANOVA, M.; HONTANGAS, P.; PIERÓ, J. M. Motivation laboral. In: PEIRÓ, J. M.; PRIETO, F. *Tratado de psicología del trabajo.* Madrid: Síntesis, 1996. v. 1. p. 215-249.

SAMPAIO, J. R. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. *Revista de Administração,* v. 44, n. 1, p. 5-16, 2009.

SCHUNK, D. H. *Learning theories:* an educational perspective. 6th ed. New York: Pearson Education, 2012.

SENGE, P. *A dança das mudanças:* os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

TAMAYO, A. Exaustão emocional no trabalho. *Revista de Administração,* v. 37, n. 2, p. 26-37, 2002.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea,* v. 7, n. 4, p. 33-54, 2003.

THIERRY, H. Motivation and satisfaction. In: DRENTH, P. J. D.; THIERRY, H.;

WOLFF, C. J. *Handbook of work and organizational psychology.* 2nd ed. London: Psychology Press, 1994. v. 4. p.253-289.

TODOROV, J. C.; MOREIRA, M. B. O conceito de motivação na psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva,* v. 7, n. 1, p. 119-132, 2005.

VECHIO, R. P. *Comportamento organizacional.* São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VROOM, V. H. *Work and motivation.* San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

5

COGNIÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos e Janice Janissek

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Analisar o campo interdisciplinar das ciências cognitivas, descrevendo uma visão geral das características iniciais e das vertentes em que se vem desenvolvendo
- Descrever a abordagem cognitivista no estudo de processos micro-organizacionais, identificando as bases conceituais oriundas de teorias psicológicas clássicas que são utilizadas para analisar importantes fenômenos no campo das interações e da gestão de pessoas em organizações
- Configurar a abordagem cognitivista de fenômenos e processos macro-organizacionais, destacando as contribuições conceituais de Karl Weick para a compreensão da organização como fenômeno cultural e socialmente construído
- Caracterizar de forma ampla o campo dos estudos sobre cognição e organização em termos dos seus construtos e níveis de análise investigados
- Utilizar a teoria dos esquemas cognitivos e o conceito de mapas cognitivos nos seus principais tipos para compreender e analisar fenômenos e processos organizacionais
- Identificar campos emergentes da cognição organizacional aplicados à pesquisa e à intervenção
- Avaliar a contribuição da abordagem cognitivista para os estudos organizacionais, considerando a necessidade de integrar perspectivas de análise macro e micro-orientadas
- Identificar possibilidades de aplicação dos conceitos que sustentam uma abordagem cognitivista dos fenômenos organizacionais para a prática profissional do psicólogo

Embora sejam múltiplas as definições e diferenciadas as ênfases, como amplamente explorado no Capítulo 2, qualquer tentativa de se conceituar **organização** incorpora a ideia de um **agrupamento social** ou de **indivíduos em interação**. **Organizações, assim, são criações ou ferramentas sociais, produtos de ações individuais e coletivas; sua dinâmica e seus processos entrelaçam-se com processos e dinâmicas de indivíduos e de grupos em determinados espaço e tempo que delimitam e circunscrevem suas interações.**

Assim, fica clara a importância atribuída por pesquisadores e gestores ao papel do conhecimento, do pensamento e dos processos que os geram e os transformam, para uma compreensão mais adequada das características e das dinâmicas das organizações. Na realidade, compreender as organizações requer, necessariamente, uma teoria sobre o homem e sua ação social, mesmo quando se assume o pressuposto de que essas unidades sociais não se reduzem ao comportamento dos indivíduos singulares que as compõem.

Quando olhamos, mesmo que superficialmente, o dia a dia em uma organização de trabalho, nos deparamos com muitos fenômenos corriqueiros que, todavia, são fundamentais para seu funcionamento: pessoas falam e se comunicam (ou deixam de se comunicar como poderiam); pensam, raciocinam e tomam decisões; analisam informações e fixam metas a atingir; julgam, avaliam e opinam sobre a ação de ou-

tros; antecipam acontecimentos e fazem previsões sobre o que acontecerá consigo, com os outros, com a organização; enfrentam problemas e dificuldades no trabalho, analisam-nos e buscam soluções; calculam perdas e ganhos nas suas trocas sociais; planejam intervenções, acompanham e avaliam seus resultados; aprendem coisas novas, esquecem outras coisas que dominavam; dão ordens, fixam diretrizes, definem o que e como fazer; fazem coisas diferentes do que está prescrito e normatizado; discutem pontos de vista opostos, acusam, atacam e se defendem. A lista seria interminável, mas já nessa pequena amostra podemos perceber a importância que o pensamento, a linguagem e o manejo de símbolos, de conceitos e de regras desempenham nesse complexo cotidiano de pessoas que têm de articular suas ações em torno de um ou múltiplos objetivos organizacionais. É esse fato que torna a cognição uma classe de fenômenos central, certamente não única como veremos, para a compreensão dos processos organizacionais.

Neste capítulo, vamos nos dedicar a discutir mais profundamente o papel dos processos cognitivos na constituição da vida em organizações. Dito de outra forma, analisaremos como o entendimento da cognição humana fornece um quadro conceitual útil para a compreensão e a transformação dos processos organizacionais. Por conseguinte, vamos percorrer duas trajetórias de produção de conhecimento que, após caminharem em linhas paralelas por muitas décadas, terminaram se encontrando e descobrindo o quanto cada uma pode fertilizar e incrementar a compreensão de importantes e complexos fenômenos humanos – o campo dos estudos organizacionais e o campo dos estudos sobre cognição.

Este capítulo encontra-se estruturado em cinco segmentos. No primeiro, traçamos um panorama geral da abordagem cognitivista, reconstruindo historicamente o surgimento do campo das ciências da cognição, como base para entendermos como os estudos organizacionais estão sendo impactados por esse movimento. No segundo, detemo-nos em descrever como a abordagem cognitivista está na base de importantes estudos no campo micro-organizacional e como ela passou a ser utilizada para a compreensão dos fenômenos macro-organizacionais. No terceiro segmento, oferecemos uma visão atual de como se configura o campo de estudo que articula organização e cognição, escolhendo apresentar mais detidamente a teoria dos esquemas e os estudos sobre mapas cognitivos. No quarto, a título de exemplo, apresentamos alguns estudos realizados no Brasil e que se apoiam no referencial cognitivista para compreender o comportamento organizacional. Por fim, o último segmento apresenta uma reflexão sobre o impacto dessa abordagem para a compreensão dos fenômenos organizacionais.

◗ PERSPECTIVA COGNITIVISTA: UMA VISÃO GERAL

Quando falamos em **cognição**, a ideia mais difundida caracteriza-se pela noção restrita de atividade racional, intelectual e consciente. Essa noção fundamenta-se na concepção tradicional de mente que integra três processos mentais básicos: **pensamento** (cognitivo), **sensação** (emocional) e **vontade** (conativo). Esse modelo tripartite associa-se à concepção cartesiana de mente que a concebe como uma substância de natureza imaterial, radicalmente distinta do corpo, configurando um mundo mental em oposição ao mundo físico. Foi a visão dominante de mente no século XVII e encontrou em René Decartes seu grande sistematizador.

De início, toda psicologia era cognitivista, como se observa no projeto científico de Wundt, atingindo seu ponto mais expressivo no trabalho de William James no fim do século XIX: todos os seus "dados" eram gerados por introspecção dos processos de pensamento. A essa visão de objeto (mente e processos mentais) e a essa concepção de método científico insurgiu-se o behaviorismo e sua ênfase no estudo do comportamento observável, em oposição à circularidade imbricada nas explicações mentalistas.

O longo período que se seguiu, de domínio da abordagem comportamental – com sua ênfase no estudo do comportamento observável –, não significou a morte de uma perspectiva cognitivista de análise dos fenômenos psicológicos. Ela continuou forte em toda a psicologia europeia (nos estudos da Gestalt, nas pesquisas de Piaget, na psicanálise). Mesmo entre os behavioristas, vamos encontrar os trabalhos de Tolman, os quais introduzem variáveis cognitivas para explicar os processos de aprendizagem.

A emergência de uma **ciência cognitiva**, no entanto, é um fenômeno relativamente recente e tem como marco o ano de 1956 e a realização do Simpósio sobre Teoria da Informação, no Massachusetts Institute of Technology (MIT). Os anos de 1940 já haviam garantido importantes e significativos avanços no campo da cibernética, da teoria da informação, da compreensão de síndromes neuropsicológicas. Interesses em questões cognitivas, tais como a linguagem, cresciam na psicologia e na antropologia.

A ciência cognitiva foi definida por Gardner (1995), em uma importante obra que reconstitui sua história e desenvolvimentos recentes, como um empreendimento contemporâneo, envolvendo pesquisa empírica, para encontrar respostas para questões epistemológicas muito antigas. Essa agenda de questões inclui, por exemplo, aspectos apresentados na Figura 5.1.

Área de grande efervescência científica, a **ciência da cognição** configura-se como um campo interdisciplinar para o qual convergem interesses da epistemologia, das neurociências, da inteligência artificial, da psicologia, da antropologia e da linguística, voltados para o estudo dos sistemas inteligentes. Além dos avanços das neurociências, o desenvolvimento de um campo tecnológico – a inteligência artificial – tem permitido, de forma sinérgica, conceber e testar modelos que buscam representar o funcionamento da mente (Gardner, 1995).

Um conceito é particularmente importante para entender as teorias gerais da cognição e seu desenvolvimento nas últimas décadas. Trata-se das arquiteturas cognitivas.

> Por volta do final da década de 90, início do novo milênio, começa a surgir o termo 'arquitetura cognitiva' para designar especificamente estruturas e processos essenciais de um modelo cognitivo-computacional de domínio genérico, passível de ser utilizado em múltiplos níveis e múltiplos domínios, referente aos fenômenos da cognição e do comportamento. (Gudwin, 2011, p. 949).

Ou seja, arquitetura cognitiva é uma teoria, um modelo teórico integrado por estruturas e mecanismos fixos implicados na cognição (quer humana, quer artificial).

Tais modelos estão voltados para revelar, no caso da cognição humana, como a mente emerge do substrato orgânico (Dias, 2010) como uma subclasse de modelos mais gerais ou teorias gerais da cognição. Para Dias, as arquiteturas cognitivas podem ser tomadas como causas proximais da atividade cognitiva, as quais, por sua vez, demandam a modelagem de causas distais.

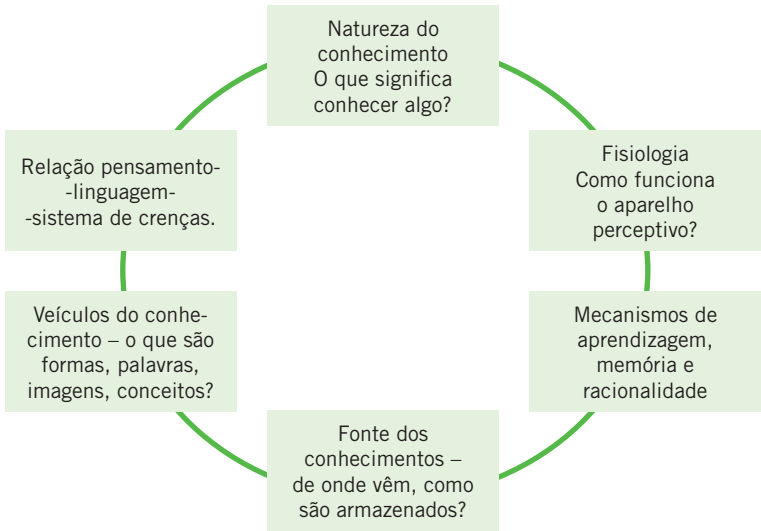


Figura 5.1 Agenda da ciência cognitiva.
Fonte: Com base em Gardner (1995).

Outra definição (American Psychological Association, 2010) considera a arquitetura cognitiva como algo hipotetizado para a solução de problemas nos humanos, geralmente representada como um componente de um programa de computador. A Figura 5.2 apresenta uma síntese dos elementos que caracterizam uma arquitetura cognitiva e as funções que ela incorpora, segundo Rosa (1996).

A invenção e a crescente sofisticação dos computadores garantiram a possibilidade de investigar, fora da mente humana, processos simbólicos até então internos e privados. Em decorrência de tais avanços, a ciência cognitiva fundamenta-se inicialmente no **paradigma de processamento de informação** que dominou esse momento inicial do novo campo científico emergente apoia-se em duas ideias básicas (Del Nero, 1997):

a) **A mente é reduzida a pensamento e, mais especificamente, a pensamento inteligente.** O foco de investigação localiza-se em processos de raciocínio, de solução de problemas, de processos decisórios, de pensamento lógico, de inferências, de cálculos matemáticos e de estabelecimento de estratégias. Ou seja, o objeto coincide com a visão mais restrita de cognição como sinônimo de processos intelectuais ou, em sentido lato, de uso da

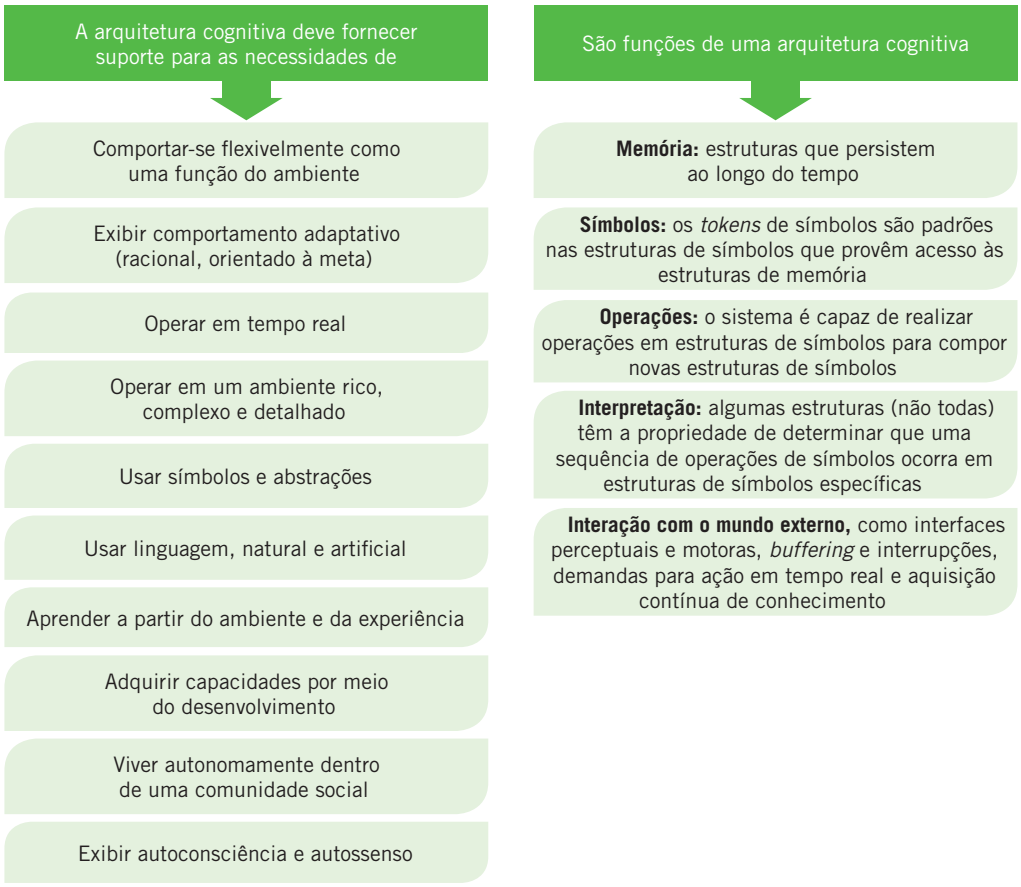


Figura 5.2 Elementos e funções de uma arquitetura cognitiva.
Fonte: Com base em Rosa (1996).

inteligência humana para a solução de problemas.

b) **Pensar é sinônimo de computar.**
Pensar significa processar símbolos e cadeias de símbolos, utilizando-se regras de manipulação. Os símbolos permitem a construção de sentenças lógicas cuja manipulação gera raciocínios válidos (deduções, induções, abduções). Tais regras podem ser transformadas em passos computacionais, e todo o processo pode ser replicado no computador.

Essas características configuram uma arquitetura cognitiva simbólica. Ou seja, o modelo construído para representar os elementos do sistema cognitivo e suas relações envolve o processamento (captura, produção, transformação e armazenamento) de símbolos.

Como afirma Del Nero (1997),

> [...] surgia assim a mais poderosa alegoria da história das alegorias mecânicas para a mente, segundo a qual o cérebro é uma máquina real (um *hardware*) que implementa um programa (*software*), que é a mente, dividida em dois planos distintos: o nível da computação, isto é, da delimitação do problema a ser resolvido; e o nível do algoritmo, isto é, das regras de manipulação simbólica necessárias para construir a cadeia de inferências que resolva o problema [...] (Del Nero, 1997, p. 161).

Como vemos, estamos diante de uma visão de mente radicalmente distinta da mente cartesiana e dualista, como revela, de modo sintético, a Figura 5.3.

Importantes transformações, no entanto, ocorreram no campo da ciência da cognição a partir da forte crítica ao paradigma hegemônico do processamento de informação. Essas críticas, vindas de diferentes disciplinas, questionavam a redução da mente a processos computacionais, incapazes de dar conta de características como consciência, subjetividade, intencionalidade e motivação; apontavam os limites de se desconsiderar os componentes filogenéticos e ontogenéticos que modelaram o cérebro humano; assinalavam a insuficiência de uma perspectiva que não levava em conta a dimensão social e cultural imbricada em qualquer ação e pensamento humanos. As transformações geradas a partir desse conjunto de críticas refletem-se nos rumos que a pesquisa tomou nos diversos domínios disciplinares que contribuem para esse campo. O programa de pesquisa apoiado no paradigma inicial foi, ao longo do tempo, revelando-se insuficiente para reproduzir, no modelo computacional, importantes processos mentais humanos.

Examinando-se esse conjunto de transformações, que configuram o campo das ciências cognitivas como bastante diversificado e longe de uma integração teórica, podemos ressaltar alguns pontos que são importantes para entendermos como essa abordagem pode ser relevan-

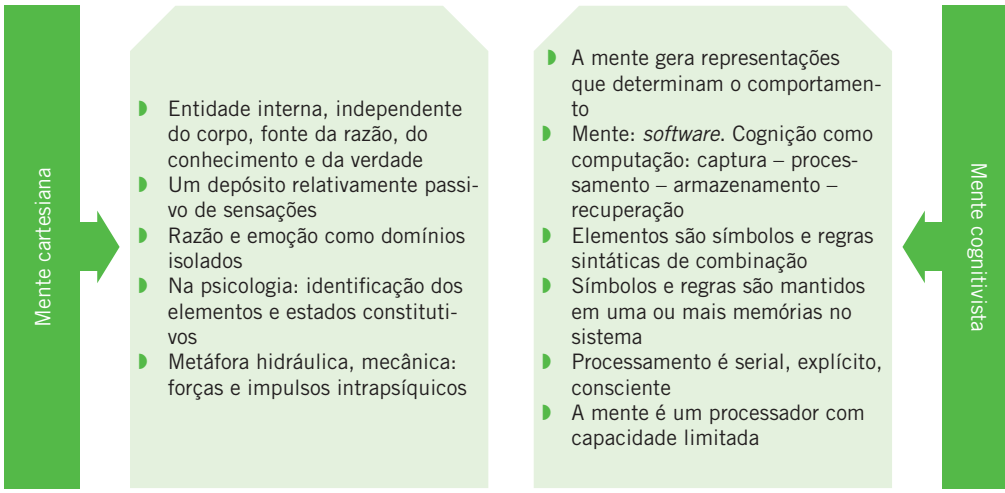


Figura 5.3 Transformações da concepção de mente na ciência da cognição.

te para a compreensão de fenômenos organizacionais.

Um dos pontos a destacar refere-se à ampliação do próprio conceito de *cognição*.

Embora os chamados processos mentais superiores (conhecimento, pensamento, consciência, inteligência, criatividade, capacidade de planejar e construir estratégias, de solucionar problemas, de raciocinar, de classificar, criar conceitos, etc.) não devam ser excluídos de qualquer conceito de cognição, este passou a abarcar uma gama bem mais ampla de fenômenos – as imagens mentais, a memória, a atenção, o aprendizado e toda a gama de processos rotulados de cognição social. Na realidade, rompido o limite que circunscrevia cognição a pensamento inteligente, torna-se difícil identificar qualquer processo psicológico que não implique, em algum nível, cognição.

Cognição, portanto, é um termo genérico utilizado para designar todos os processos envolvidos no conhecer (Matlin, 2004). A atividade de conhecer envolve a aquisição, a organização e o uso do conhecimento, algo que vai além do estudo do processamento, do armazenamento e da recuperação de informações e que envolve todos os processos cotidianos de raciocínio, julgamentos, afirmações, atribuições e interpretações.

Torna-se necessária, portanto, uma definição ampliada de cognição, pois a mente é um aparelho organizado de forma complexa, em que as partes estão interligadas de forma muito rica umas com as outras, não sendo um simples conjunto de componentes cognitivos independentes (Barsalou, 2008; Flavell; Miller, P.; Miller, S., 1999). Duas dimensões que estão presentes nesse alargamento conceitual de cognição podem ser destacadas:

a) à cognição consciente junta-se a inconsciente;
b) à cognição individual junta-se a coletiva.

Uma primeira dimensão importante corresponde aos modelos conexionistas, que trazem, para o campo dos estudos sobre cognição, os processos "subsimbólicos", ou inconscientes, o que permite diferenciar duas arquiteturas cognitivas: a simbólica e a conexionista, apresentadas na Figura 5.4.

Enquanto as **arquiteturas simbólicas** descrevem os processos controlados em que o indivíduo se encontra engajado, conscientemente, na solução de um problema, na tomada de uma decisão, construindo e testando modelos representacionais, valendo-se de regras e procedimentos, as **arquiteturas conexionistas** falam de um processamento implícito que é automático e inconsciente. Existiriam, portanto, dois diferentes sistemas cognitivos: um sistema consciente, explícito, envolvido no processamento de símbolos abstratos, e outro inconsciente, implícito, envolvido em muitos processos perceptuais que geram conhecimento tácito e estão largamente presentes na vida cotidiana.

A segunda expansão significativa do conceito de cognição ocorre quando ela deixa de ser vista como um processo de caráter *individual* e incorpora uma dimensão *coletiva*. Em outras palavras, os pesquisadores começam a dar atenção ao contexto em que ocorrem as cognições.

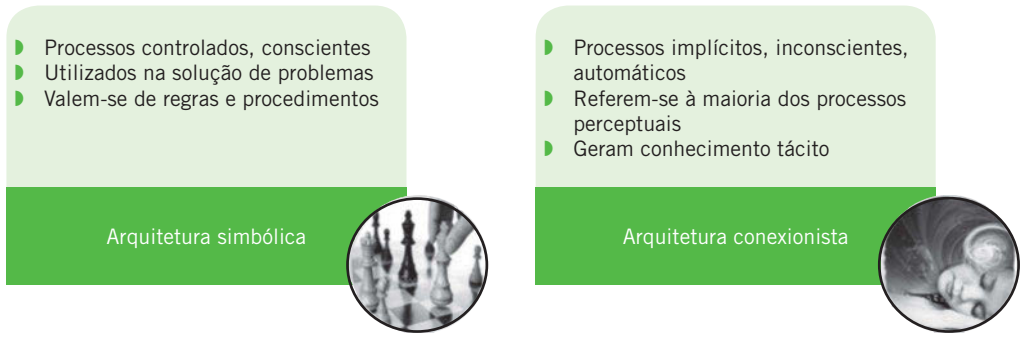


Figura 5.4 Conceito de arquiteturas simbólica e conexionista.
Fonte: Com base em Escola da Administração Estratégica (2010) e Centro de Desenvolvimento em Psicanálise ([20--?]).

As pesquisas saíram do laboratório e invadiram contextos como família, salas de aula, espaços de diversão e lazer, locais de trabalho – ou seja, ambientes sociais complexos contendo múltiplos atores, cada qual com suas próprias intenções e interpretações da situação e que influenciam o conhecimento, as opiniões e os valores do outro com quem interagem para produzir produtos cognitivos partilhados. Essa ampliação, como bem descrevem Levine e Resnick (1993), implica reconhecer a importância das relações entre cognição e motivação e processos mais amplos de influência e engajamento social.

As maneiras como representamos as informações sociais e a elas reagimos são incompreensíveis sem uma análise cuidadosa do contexto cultural. Protótipos, estereótipos e *scripts* (ou roteiros) não são entidades inalteradas na interação social cotidiana; são sempre negociados, alterados e redefinidos com o progresso das interações. Ou seja, ideias, representações e pensamentos são processados coletiva e individualmente. Assim, a atividade cognitiva é social por envolver um caráter moral – normas, regras, papéis e expectativas regulam tudo o que fazemos na esfera pública.

Essa expansão nos coloca no domínio da cognição social. **Mais especificamente, chamamos de cognição social os processos envolvidos no conhecimento e na compreensão da vida cotidiana, das pessoas e de si próprio pelo indivíduo.** O ponto de partida é o de que toda cognição é uma atividade fundamentalmente social, quer consideremos seu conteúdo, quer seus processos.

Embora os estudos sobre cognição social tenham origem na aplicação do modelo de processamento de informação a fenômenos, objetos, pessoas e eventos que são sociais, com o tempo, esse campo, pressionado pela própria natureza do seu objeto, incorporou pressupostos que o afastaram do campo mais geral dos estudos cognitivos naquele paradigma básico. Ele incorporou uma perspectiva desenvolvimental que identifica, no curso da interação com os pais e com os pares, a aquisição das primeiras regras elementares que levam ao uso da linguagem ao conhecimento, e onde os esquemas cognitivos centrais que formam as bases do desempenho cognitivo posterior são estruturados. Passou a trabalhar, também, com o pressuposto de que qualquer objeto social é carregado de valor, de significado emocional e afetivo. Ou seja, processos motivacionais estão imbricados e exercem uma função seletiva em todos os processos cognitivos. Na realidade, um processo cognitivo integra as informações armazenadas na memória e as reações afetivas diante do estímulo.

Analisando-se esses pressupostos básicos, a cognição social pode ser vista como uma área de estudo (uma classe de fenômenos cognitivos que, em se tratando das pessoas, abarcaria, segundo alguns teóricos, todos os processos) com tópicos destacados, como os processos de atribuição, formação de impressões, estereótipos, atitudes e esquemas e com princípios que a diferenciam do campo geral da cognição (Augoustinos; Walker; Donaghue, 2006; Brewer; Hewstone, 2004; Fiske; Taylor, 1991; Hamilton, 2005; Hogg; Cooper, 2005). Pode ser entendida, ao contrário, como uma abordagem geral ou uma forma de pensar e investigar todos os fenômenos da psicologia social tendo como base os princípios gerais da perspectiva cognitivista (Hamilton; Devine; Ostrom, 1994).

Cognição social

Estudo de como as pessoas processam, armazenam e usam a informação que captam do meio social. É, portanto, uma abordagem conceitual e empírica para entender tópicos da psicologia social, investigando os fatores cognitivos presentes em qualquer fenômeno social (Hamilton, 2005).

Construcionismo social

Produz explicações sobre os processos que as pessoas utilizam para descrever, explicar e interpretar o mundo onde vivem. Os critérios objetivos para identificar comportamentos, eventos ou entidades são altamente circunscritos pela cultura, pela história, pelo contexto social, ou simplesmente não existem. O processo de compreensão do mundo não é automaticamente conduzido pelas forças da natureza, mas resultado de um empreendimento ativo, cooperativo, de pessoas em relação. Por exemplo, as definições de inveja, raiva e flerte flutuam em um oceano de trocas sociais. Portanto, o lócus explicativo da ação humana muda da região interior da mente para os processos e a estrutura de interação humana (Gergen, 2009).

Uma perspectiva ampla para analisar e compreender qualquer ação, escolha, decisão ou interação humana, inclusive em uma organização, poderia apoiar-se no conjunto de pressupostos constantes da Figura 5.5.

Ao assumir os pressupostos mencionados, podemos perceber que um possível aporte da psicologia aos fenômenos organizacionais não se confina a determinados eventos nem a um nível específico de análise ao qual é mais fortemente associado. Ele se faz presente e necessário como uma das dimensões embutidas em quaisquer ações, decisões e interações que constituem a organização. Também se faz indispensável, dada a efetiva diversidade com que as pessoas percebem, sentem-se e agem dentro de uma mesma "moldura contextual" (no caso, uma organização).

Temos, então, uma importante transição quando a cognição deixa de ser apenas uma classe de fenômenos estudados e passa a ser uma perspectiva geral de como entender, analisar e compreender os processos humanos individuais e coletivos. É essa transição que aproxima os campos de estudo da cognição humana e os estudos das organizações.

No próximo segmento, detemo-nos em melhor conhecer o uso de uma abordagem cognitivista nos estudos organizacionais.

◗ ABORDAGEM COGNITIVISTA DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

A importância que as variáveis cognitivas vêm assumindo nos estudos organizacionais deve-se ao reconhecimento de que a natureza do ambiente ao qual o indivíduo responde é, ao menos parcialmente, construída por ele mesmo nos seus processos de interação social. Ou seja, trata-se da crescente visão do fenômeno or-

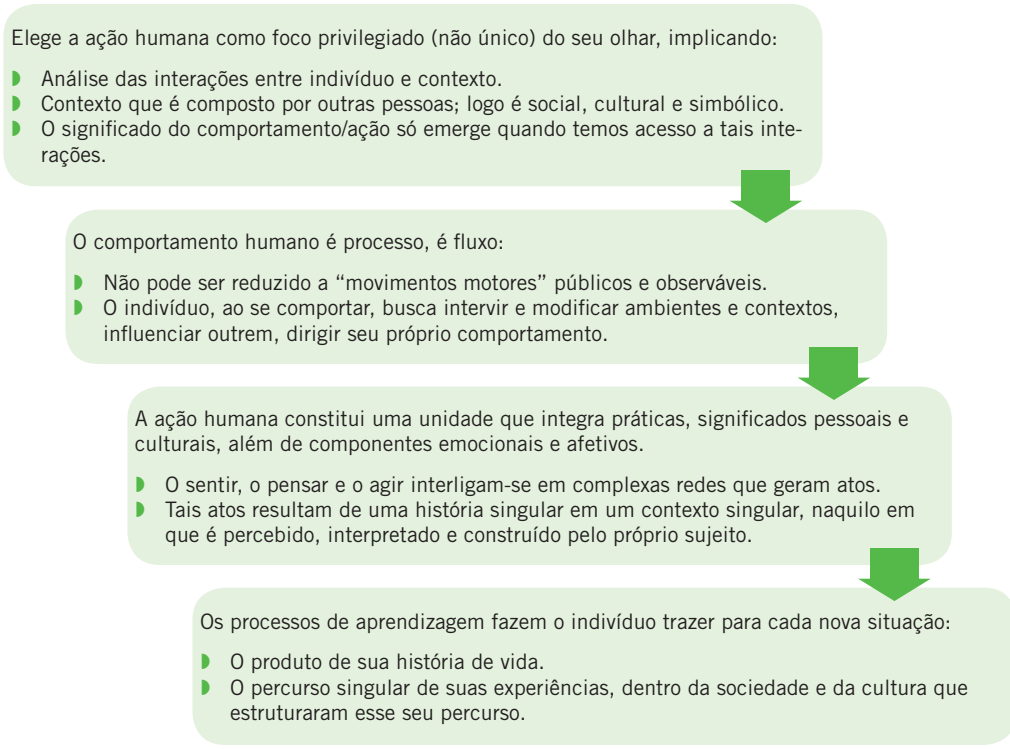


Figura 5.5 Pressupostos que embasam uma teoria da ação na perspectiva da cognição social.

ganizacional como sendo socialmente construído por meio da interação entre atores relevantes (como apresentado no Capítulo 2. Certamente não existe, hoje, um tópico de investigação – entre os mais tradicionais e os mais recentes – que não seja tocado por enfoques simbólicos. Ao longo de todo este livro, vários tópicos clássicos de comportamento organizacional vão revelar a proximidade entre cognição e organização.

Os autores que revisam o campo de estudos sobre cognição e organização analisam tal campo estabelecendo uma distinção entre os domínios micro e macro-organizacionais (Hodgkinson; Healey, 2008; Lord; Maher, 1991; Tenbrunsel et al., 1996; Walsh, 1995).

Cognição e processos micro-organizacionais

Os processos micro-organizacionais envolvem a dimensão do indivíduo, seus aspectos psicossociais e as ações, a estrutura e o contexto que influenciam sua atuação no ambiente organizacional. Há amplo reconhecimento de que os processos micro-organizacionais, tradicionalmente, foram estudados sob uma perspectiva cognitivista, devido ao peso dos estudos sobre cognição social no campo da psicologia social, área dos estudos psicológicos mais diretamente associada aos estudos organizacionais. Como entender as relações entre membros de uma equipe, os processos de avaliação de desempenho, o comportamento da liderança, os conflitos e processos de negociação sem recorrer aos conhecimentos de percepção social ou às teorias de atribuição, por exemplo? Parece-nos natural, portanto, que tópicos clássicos do comportamento humano nas organizações demandem conceitos cognitivos para sua adequada compreensão.

A Figura 5.6 estabelece, então, o vínculo entre os fundamentos psicológicos que orientam as perspectivas cognitivistas utilizadas nos estudos do comportamento micro-organizacional em alguns domínios teóricos clássicos.

Os fundamentos oriundos do campo cognitivo são divididos em três grandes áreas: a **cognição social**, conjunto de conceitos e metodologias que estuda os processos por meio dos quais os indivíduos percebem, estruturam e usam, no seu cotidiano, o conhecimento sobre si, sobre os outros e sobre o mundo; a teoria sobre o **processo decisório**, outro campo mais especificamente voltado para a análise de como as pessoas, nos seus ambientes naturais, tomam decisões; e o campo das **teorias instrucionais**, que historicamente se voltaram para investigar os processos de aprendizagem em contextos formais e informais de ensino.

As pesquisas sobre cognição social fornecem conceitos e estratégias metodológicas com grande impacto em temas como liderança, motivação e avaliação de desempenho que, tradicionalmente, integram as revisões da área micro-organizacional como objetos intensos de pesquisa, muitas das quais com forte base cognitivista. Essa base também está presente em temas que têm sido objeto de interesse mais recente, tais como poder organizacional, socialização ou diversidade e identidade em contextos de trabalho.

Tomemos, por exemplo, o caso dos estudos motivacionais. O estudo sobre motivação no trabalho sofreu grande influência de teorias cognitivistas. Vários modelos motivacionais destacam a importância de elementos cognitivos para a compreensão do nível de engajamento e empenho das pessoas em seus trabalhos. Esses diferentes modelos motivacionais vinculam motivação aos processos de atribuição, a estruturas cognitivas como *scripts*, a atitudes ou autoconceito (*self*), todos construtos básicos de cognição social. Na Teoria da Expectância, proposta por Vroom em 1964, os indivíduos são vistos como tomadores de decisão, fazendo escolhas entre alternativas que implicam investimentos de tempo e esforço em uma linha particular de ação. Tais escolhas são guiadas pela avaliação cognitiva da utilidade subjetiva esperada.

Outro domínio importante que vincula temas clássicos de investigação psicológica, com forte influência de uma perspectiva cognitivista, a questões significativas para a compreensão das organizações de trabalho é o da aprendizagem. Essa questão é bastante ilustrativa do quanto os construtos cognitivos são fundamentais para entender o processo de aprendizagem individual e os processos de compartilhamento que tornam tais aprendizagens coletivas ou organizacionais. Os estudos que geraram as diversas teorias instrucionais mostram-se indispensáveis para compreender como indivíduos, submetidos a processos formais ou informais de

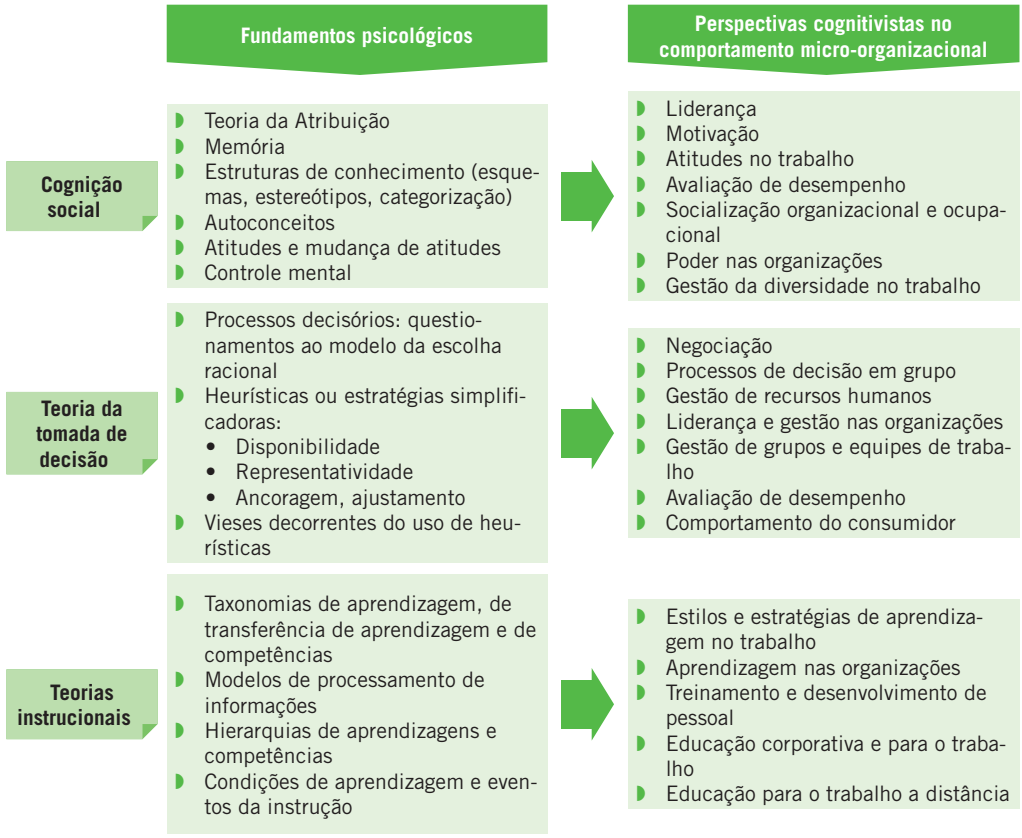


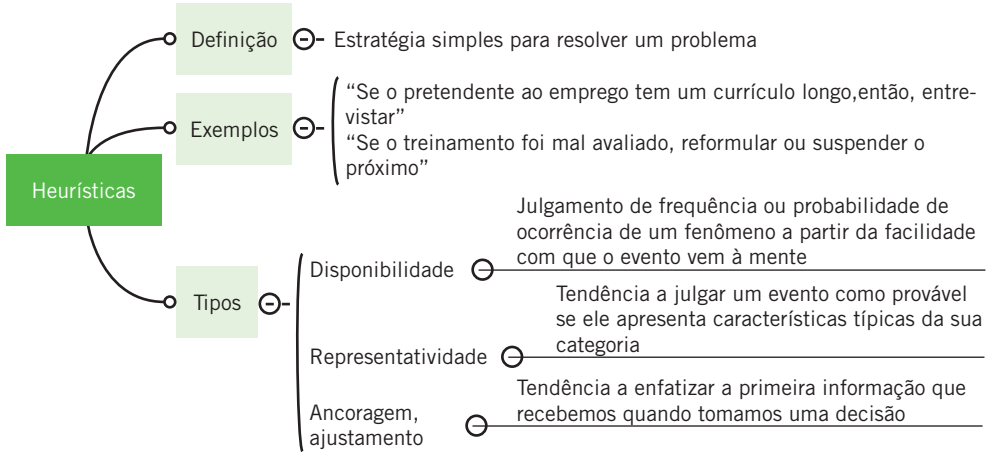
Figura 5.6 Fundamentos psicológicos que orientam os estudos de base cognitivista do comportamento micro-organizacional.
Fonte: Com base em Tenbrunsel e colaboradores (1996).

ensino, adquirem ou aprimoram suas habilidades e competências para lidar com os desafios do trabalho. Essas competências não se limitam ao "saber fazer" e estendem-se ao "saber se relacionar" com os outros. Há, nesse campo, um forte predomínio da visão que trata a aprendizagem como um processo de reestruturação cognitiva que altera esquemas ou modelos previamente estabelecidos de perceber, interpretar e reagir ao mundo.

Nos estudos sobre processos decisórios, destaca-se, especialmente, a ênfase em revelar os limites da sua racionalidade e o peso de processos cognitivos que conduzem a vieses sistemáticos de percepção e avaliação de problemas envolvidos nos julgamentos e nas decisões humanas. Aqui, é largamente utilizado o conceito de *heurísticas*, ou estratégias simplificadoras utilizadas pelas pessoas, muitas vezes inconscientemente, para efetuar julgamentos e tomar decisões (vide *box* a seguir). Esse conhecimento vai permitir, em diferentes temáticas do campo aplicado – negociação, decisões coletivas e decisões sobre gestão de recursos humanos –, explorar como tais vieses influenciam o desempenho de indivíduos, sobretudo gestores e executivos centrais, e, em consequência, a própria organização.

Vamos nos deter, a seguir, à análise mais detalhada de um tópico extremamente importante nos estudos organizacionais e que passa por uma significativa revisão a partir da influência de uma perspectiva cognitivista: as **atitudes no trabalho**. Quando examinamos a pesquisa

CONCEITO, TIPOS E EXEMPLOS DE HEURÍSTICAS



Fonte: Pratkanis (1989).

no campo dos estudos micro-organizacionais, vemos que, ao lado de motivação, atitude no trabalho (satisfação, comprometimento, envolvimento e tantos outros conceitos) é um dos tópicos mais investigados ao longo de todo o tempo. Assim, vamos nos dedicar um pouco mais a analisá-lo à luz de uma perspectiva cognitivista.

Desde a clássica definição proposta por Allport, nos anos de 1950, desenvolveu-se um quadro de referência que conceitua atitude como uma trilogia de cognição, afeto e conação. Esse modelo tornou-se dominante, e múltiplos estudos buscaram evidências empíricas para esse modelo tripartite, sendo os resultados não conclusivos. O desenvolvimento dos estudos nesse domínio revelou, ainda, que a questão da relação entre atitude e comportamento sempre foi alvo de intensa controvérsia, o que gerou múltiplos modelos buscando equacionar a relação entre os componentes de uma atitude e o poder preditivo desse construto sobre as ações das pessoas.

A revolução cognitivista tem redimensionado o próprio conceito de atitude, aproximando-o do conceito de *schema*, quanto à sua função seletiva dos processos perceptuais, sobretudo quando estes são vistos como estruturas avaliativas e afetivas (Augoustinos; Walker; Donaghue, 2006). Nessa perspectiva cognitivista, vários autores têm considerado que atitudes são avaliações estocadas na memória de longo prazo e que são ativadas quando a questão ou o objeto da atitude é encontrado. Junto a essa avaliação podem ser estocadas, também, informações sobre atributos do objeto de atitude acerca das respostas afetivas já emitidas em relação a esse objeto no passado e sobre o quão significativo tal objeto é considerado por outras pessoas. Tal conjunto de informações, segundo os autores, fornece a base para a atitude e explica sua variação como função do tipo de informação estocado.

Visando equacionar alguns paradoxos que cercam a pesquisa sobre atitudes, Pratkanis (1989) e Pratkanis e Greenwald (1989) desenvolveram um modelo de atitude denominado sociocognitivista, por partir da premissa de que a estrutura das atitudes é construída pelo indivíduo em interação com seu ambiente social.

Para Pratkanis (1989), atitude é "[...] uma avaliação pessoal de um objeto de pensamento [...]" (Pratkanis, 1989, p. 72). Tal definição tem dois méritos, segundo o autor: primeiro, o de ser concebida sem excesso de significado, não se aprisionando a qualquer teoria ou modelo de atitude, que passa a ser questão teórica e empírica; segundo, o de enfatizar a natureza avaliativa da atitude como o fizeram os primeiros estudiosos, permitindo o uso de escalas de respostas ao longo de um *continuum* avaliativo para operacionalizar o conceito.

No modelo sociocognitivista proposto, a estrutura da atitude consta de três partes, como se vê na Figura 5.7.

A primeira dimensão é a **categorização do objeto**: os indivíduos identificam o objeto como pertencente a uma classe de objetos. Ele é representado na memória por um rótulo e por um conjunto de regras e operações para aplicar aquele rótulo. A identificação é o passo inicial que permite avaliar e reconhecer o objeto (Pratkanis; Greenwald, 1989). A atividade de categorização é uma das principais tarefas cognitivas do indivíduo. A maioria dos estudos indica que o processo de categorização pode acontecer de duas formas. Para alguns autores, os indivíduos armazenam modelos prototípicos, que representam uma média dos casos que foram assim classificados e que podem não corresponder a nenhum destes, especificamente. Tais protótipos seriam estruturas de conhecimento independentes e abstraídas do contexto. Outro modelo, denominado por Schneider (1991) de "exemplar", assume que o indivíduo armazena representações de exemplos ou casos, com base nos quais efetua as comparações dos novos estímulos.

A segunda dimensão consiste em uma **síntese avaliativa**: característica essencial da atitude, é usada para classificar uma coisa como boa ou má e para determinar uma abordagem favorável ou não em relação ao objeto.

> Esta síntese avaliativa, tipicamente expressa por palavras como "gosto-não gosto", "concordo-discordo", "bom-ruim", desempenha um importante papel na avaliação de objetos sociais. (Pratkanis; Greenwald, 1989, p. 254).

Tal "dica" funciona como uma heurística – uma estratégia simples, porém aproximada, de solucionar problemas e que não envolve conjuntos detalhados de procedimentos ou conjuntos de regras complexas para a solução.

Por fim, uma atitude envolve uma **estrutura de conhecimento**: frequentemente, atitudes envolvem sofisticadas estruturas de conhecimento sobre o campo/domínio.

> Este "esquema atitudinal" organiza o conhecimento e pode incluir argumentos pró e contra a proposição, conhecimento técnico e esotérico sobre o campo, crenças subjetivas, informações de como se comportar em relação ao objeto, objetivos e desejos relativos ao objeto, o significado social de adotar certa posição, episódios e eventos pessoais e outras peças de informação. (Pratkanis, 1989, p. 90-91).

Tal estrutura serviria a uma função esquemática útil para compreender e interpretar informações complexas, e sua organização pode assumir muitas formas.

Até aqui, temos visto como a crescente influência da abordagem cognitivista se revela em tópicos clássicos do campo micro-organizacional, lócus em que sempre ocupara um lugar de destaque. No entanto, esse processo ganha fôle-

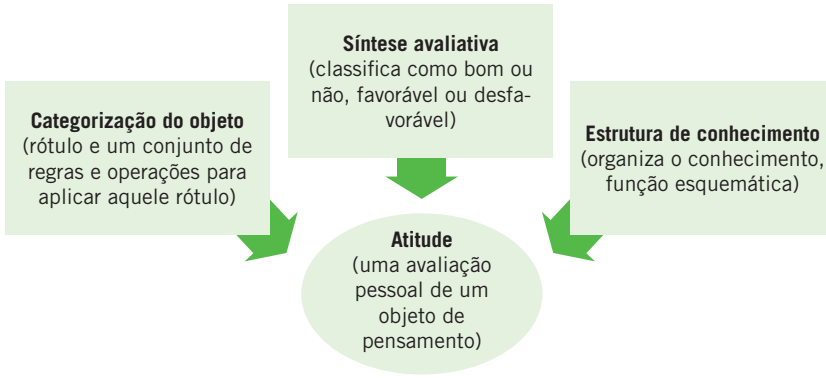


Figura 5.7 Conceito e componentes da atitude segundo o modelo socioconstrutivista.
Fonte: Com base em Augoustinos, Walker e Donaghue (2006).

go e velocidade com o grande desenvolvimento da ciência da cognição e provoca uma mudança significativa – a organização também passa a ser compreendida a partir dos pressupostos, das metodologias e dos conceitos de bases cognitivistas. Dois marcos são importantes nessa transição e nesse avanço da abordagem cognitivista nos estudos organizacionais. Portanto, além de dominar o campo micro, a abordagem cognitivista saltou para o campo macro-organizacional.

Cognição e processos macro-organizacionais

Os processos macro-organizacionais envolvem a compreensão da organização como um todo, sua estrutura, sua cultura, seus valores, suas políticas e sua capacidade de mudança e adaptação.

O trabalho de Herbert Simon, no fim dos anos de 1940, aponta os processos decisórios e as escolhas humanas como elementos críticos em uma teoria da organização. Coube a ele, também, assinalar os limites da racionalidade humana e, por extensão, a impossibilidade de conceber a organização como um empreendimento racional, como discutido no Capítulo 2. Simon expressava um ponto de vista congruente com o pensamento que dominou a "primeira revolução cognitivista". De forma coerente, a organização é vista como sistemas de processamento de informações e comunicação, dos quais decorrem as decisões que a estruturam.

Herbert Simon (1916-2001)

Considerado um sábio e grande pensador, teve uma carreira extremamente rica e produtiva, contribuindo para os campos da psicologia cognitiva, da ciência da computação, da economia e da filosofia. Seu trabalho revolucionou o campo da microeconomia, o que o levou a receber, em 1978, o Prêmio Nobel em Economia, pelo desenvolvimento da Teoria da Tomada de Decisão, sob incerteza e limitada racionalidade. Foi pioneiro no campo da inteligência artificial, tendo desenvolvido o primeiro método para separar a estratégia de solução de problemas de informações particulares de um problema específico.

O trabalho clássico de Karl Weick, *The Social Psychology of Organizing*, lançado em 1969, introduz, precisamente, a necessidade de enten-

Karl Weick (1936 -)

Karl E. Weick é considerado um dos mais importantes e influentes pensadores organizacionais contemporâneos. Professor da Universidade de Michigan, sua obra tem um impacto profundo na forma como a Teoria Organizacional hoje é pesquisada e ensinada. Seu livro *Social Psychology of Organizing*, do fim dos anos de 1960, é considerado um dos mais clássicos trabalhos no campo dos estudos organizacionais. Weick revela um pensamento complexo, criativo e muito inovador de abordar questões clássicas das organizações.

Conceitos que fundamentam a visão de organização como "processo" no trabalho de K. Weick

Sistema frouxamente unido	Organização como "mente coletiva"	*Sensemaking*
◗ As organizações são menos estáveis do que aparentam ◗ As organizações apresentam imperfeições, irregularidades, descontinuidades	◗ Apresenta complexa coordenação de comportamentos entre indivíduos ◗ Envolve significados intersubjetivamente partilhados ◗ Não se reduz ao conjunto de significados compartilhados ◗ São também ações e práticas sociais	◗ "É construção de sentido" ◗ Organizar é "fabricar significados" ◗ Converte o mundo da experiência em um mundo inteligível ◗ Atividade central na construção da organização ◗ Mecanismo que gera os componentes do mundo organizacional

Figura 5.8 Conceitos que caracterizam a organização como um processo nos trabalhos de Karl Weick.
Fonte: Com base em Weick (1987).

der as organizações como processos. Sua tese central é a de que

> [...] qualquer organização é a maneira pela qual passa pelos processos de sua formação. Tais processos, que consistem em comportamentos interligados, estão relacionados e constituem um sistema [...] (Weick, 1973, p. 90).

Ao longo de uma rica trajetória de reflexão e de estudos criativos sobre organizações, Karl Weick oferece um conjunto de definições e possibilidades de análises – três delas estão apresentadas na Figura 5.8 e serão sinteticamente discutidas por expressarem de forma muito significativa o que caracteriza uma abordagem cognitivista nesse domínio.

O primeiro conceito toma as **organizações como um sistema frouxamente unido**. Essa visão rompe radicalmente com a visão clássica das organizações como entidades racionais e estruturadas. Para Weick (1987), quando utilizamos o termo "organização", ele vem carregado com a ideia de ordem, coordenação, sistematização; no entanto, quando olhamos as organizações no seu cotidiano, elas têm muito menos ordem do que aparentam – aparecem as irregularidades, as imperfeições, as descontinuidades.

A organização é vista como um lugar caótico, no qual a ordem é imposta sob condições de interesses divergentes, competição nas carreiras, rotatividade, definições mutantes do *self*, sendo que recursos incertos são instáveis e precisam ser continuamente restabelecidos. Assim, o que sustenta e mantém junto esse grande mosaico de fragmentação que caracteriza o dia a dia de qualquer organização? Para responder a essa questão fundamental, Weick se apoia na Teoria da Dissonância Cognitiva e afirma que é a ação das pessoas que guia suas cognições. Ou seja, as pessoas agem e, de forma retrospectiva, constroem explicações que sustentam aquelas ações.

A noção de um **sistema frouxamente ligado** minimiza a forma clássica de se conceber a racionalidade das ações humanas como sendo guiadas por crenças, valores e princípios. Mais do que ver a ação como resultado da cognição, o autor vai vê-la como fonte para cognições. Ou seja, a ação passada torna-se o estímulo para pessoas, nas organizações, desenvolverem teorias sobre o que elas fizeram e o que acontecerá se o fizerem novamente. Essa justificativa, por sua vez, restringe as opções de atividades a serem seguidas.

Outra característica que restringe a racionalidade embutida no conceito clássico de organização é o reconhecimento de que a ação, com o tempo, pode fazer o pensar menos necessário. Ou seja, com a prática, vamos criando rotinas superaprendidas que não exigem uma monitoração reflexiva constante. Várias táticas asseguram que relativamente pouco pensamento seja exigido, a não ser diante de uma situação nova, difícil de tipificar ou que tenha poucos precedentes.

Um segundo conceito, desenvolvido por Weick, toma as **organizações** e **mente coletiva**. Como um desenvolvimento da concepção anteriormente expressa sobre as relações entre cognição e ação, Weick e Roberts (1993) falam de organizações como **significados intersubjetivamente partilhados** e, em seguida, introduzem o conceito de mente coletiva para descrever a complexa coordenação de comportamentos entre indivíduos. Ou seja, **a ideia de mente coletiva não se reduz ao conjunto de significados compartilhados, já que envolve ações ou práticas sociais.**

Essa mente coletiva emerge nas práticas de interação social quando estas são conduzidas cuidadosa e atenciosamente. Os autores afirmam que as pessoas agem de maneira cuidadosa quando agem com criticidade, com consciência, com propósito, de forma atenta, de modo estudado, vigilante e consciente. Ou seja, a mente coletiva não é uma entidade ou algo reificado, e sim uma qualidade do sistema de relações. É algo inerente ao padrão de relações, podendo ser concebido, segundo os autores, como uma disposição para agir com as características ora referidas.

Para uma melhor compreensão desse conceito, pensemos em um grupo de trabalhadores de uma unidade de tratamento intensivo de um hospital. No seu dia a dia, eles estão imersos em um complexo conjunto de atividades voltadas para preservar a vida de pacientes em estado grave. Esse grande objetivo é central na representação que eles criam acerca das suas tarefas, da forma e do ritmo de como executá-las, em como interagir com paciente e familiares, etc. Com base nessa representação compartilhada, cada sujeito atua de uma maneira que contribui para o sistema de atividades (estando sem-

pre atento, atendendo com prontidão diante de sinais dos aparelhos, chamando o médico quando algo foge do esperado, sendo cuidadoso ao dar informações a familiares, e assim por diante). Ou seja, as atividades são desempenhadas, e as relações entre eles se subordinam a essa representação compartilhada. Nesse sentido, podemos dizer que as ações dentro daquele sistema parecem ser guiadas por uma mente coletiva. **Essa unidade entre cognições compartilhadas e ações desempenhadas que faz as práticas serem tornadas naturais e, muitas vezes, automáticas é a essência do fenômeno organizativo.**

Subjacentes a esses dois conceitos – sistemas frouxamente unidos e mente coletiva – encontram-se os processos de *sensemaking,* conceito central no pensamento de Karl Weick. Uma explicação detalhada desse processo pode ser encontrada no trabalho de Howden (2008). Nele, o autor destaca que *sensemaking,* em termos simples, descreve como as pessoas constroem sentido de suas experiências no mundo. As pessoas precisam construir sentido sempre que se deparam com eventos que estão fora de uma situação que já é conhecida. Nós estamos envolvidos com uma série de eventos que fazem parte do nosso dia a dia. O processo de *sensemaking* é acionado toda vez que um evento em especial chama nossa atenção e nós não temos ainda uma explicação, um entendimento do que aquele evento significa.

Uma questão importante que se coloca para compreensão do que é o *sensemaking* é sua diferenciação entre alguns termos com os quais ele pode ser confundido. Weick (1995) destaca que *sensemaking* é diferente de interpretação e de entendimento. Seria o processo que utilizamos para interpretar e compreender o mundo. Assim, falar de *sensemaking* envolve identificar como isso ocorre, quais são as etapas que utilizamos cognitivamente para darmos sentido aos eventos do mundo que nos cerca. Nesse sentido, Weick estabelece sete propriedades que o distinguem desses outros conceitos (Fig. 5.9).

A primeira propriedade é que o *sensemaking* fundamenta-se na construção da identidade. Dependendo de quem eu sou, a noção do que é que está fora de mim muda. O estabelecimento e a manutenção da identidade são o centro que fundamenta o *sensemaking.* A identidade é moldada pela situação, ou seja, o eu que você apresenta ao outro é dependente da situação em que você se encontra e também do que e de quem você está representando. Você pode ter uma identidade como um empregado, como um chefe de família, como um amigo, em outras situações sociais. Essas identidades podem ser substancialmente diferentes e até mesmo conter elementos contraditórios. Quando nos deparamos com situações de *sensemaking*, subconscientemente nos perguntamos: o que estou fazendo aqui? Quem sou eu? Por que isso importa?

A segunda propriedade do *sensemaking* é que ele é realizado em retrospectiva. Quando vemos e ouvimos algo, quando discutimos sobre algo, estamos imediatamente construindo sentido de algo que é passado. Tudo o que está na nossa memória afeta o *sensemaking*. O passado é um conjunto de reconstruções, ou seja, os fatos nunca ocorreram precisamente da forma como lembramos. Portanto, quando construímos sentido de um evento, essa construção também é afetada pela nossa experiência do passado com eventos similares. Howden (2008) salienta que o problema com a natureza retrospectiva do *sensemaking* é que muitos significados precisam ser sintetizados ao mesmo tempo. Então, o obstáculo principal para o *sensemaking* é a confusão,

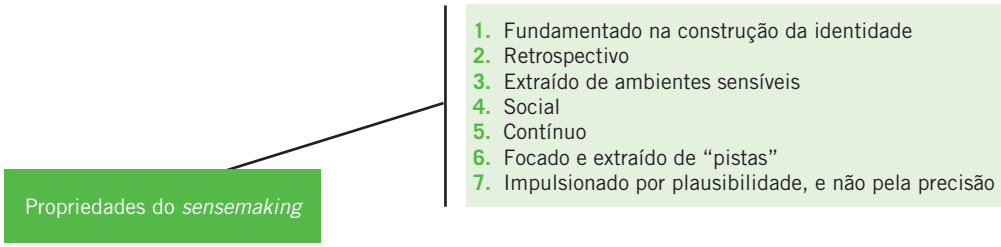


Figura 5.9 Propriedades do *sensemaking*.
Fonte: Weick (2005).

e não a ignorância. O caminho para o passado não é linear, muito embora ele pareça ser tão bem refletido por nós.

A terceira propriedade do *sensemaking* é que ele é extraído de ambientes sensíveis. As pessoas não estão afastadas do ambiente onde vivem a ponto de poder explicá-lo ao olhar seus componentes isoladamente. Ao contrário, elas estão muito envolvidas no ambiente. Assim, somente as coisas do ambiente que chamam nossa atenção, que são percebidas por nós, serão objeto de *sensemaking*. Weick (1995) sugere que, em vez de olhar a resistência à mudança, por exemplo, deveríamos olhar o processo de *sensemaking*, ou seja, ver se realmente há algo a ser resistido. Se as pessoas não percebem a mudança, não irão resistir a ela, porque não construíram sentido para esse evento.

A natureza social do *sensemaking* é a quarta propriedade destacada por Weick (1995). Isso implica considerar que esse fenômeno é influenciado por outros. Pensamentos, sentimentos e comportamentos de indivíduos são influenciados pela real, pela imaginária ou pela implícita presença de "se eu fizer isso, o que fulano irá pensar?". Nos processos de *sensemaking*, as conclusões de um indivíduo não refletem exatamente a visão de seu grupo, mas provavelmente terão sido influenciadas por ele.

O processo de *sensemaking* é contínuo. A quinta propriedade salienta que esse processo nunca termina. Ele não está construído nunca, mas sempre em processo de construção. Decorre dessa propriedade a ideia de que o *sensemaking* envolve representação de uma situação que resulta da interpretação de um determinado momento no tempo. Enquanto nós interpretamos e agimos, estamos mudando a situação, e os efeitos de nossas ações não podem ser previstos.

A sexta propriedade envolve considerar que o *sensemaking* é focado e extraído de pistas ou dicas. As dicas que extraímos e rotulamos podem depender do contexto no qual estamos. Assim, o contexto onde estamos e o papel que nele desempenhamos afetam como nós interpretamos as dicas. Por exemplo, quando assistimos a uma exposição sobre a adoção de um novo modelo de gestão a ser implementado em uma organização, como gestor, eu posso pensar "mas ninguém que entende da área está adotando esse modelo". Diante dessa dica, eu posso concluir que esse modelo não irá dar certo, ou que não é o mais adequado. Duas coisas aparecem no exemplo. Perceber e observar referem-se à atividade de filtrar, classificar e comparar, enquanto *sensemaking* refere-se à interpretação e à atividade de determinar o que a dica percebida significa.

A última propriedade do sensemaking é que ele está fundamentado em plausibilidade, e não em certezas. A certeza torna-se impossível, pois nossas interpretações estão baseadas em filtros perceptivos que usamos para descrever o presente, que, por sua vez, também está ligado com a reconstrução do passado que foi editado em restrospectiva. Quando existe abundância de dados, precisamos filtrar e distorcer para separá-los. Em uma situação de *sensemaking*, chegamos a um ponto em que nossa história é plausível o suficiente para ficar confortavelmente com nosso modelo mental de mundo, e assim não precisamos buscar mais explicações.

Howden (2008) apresenta uma síntese, representada na Figura 5.10, de como ocorre o processo de *sensemaking*, muito útil para a compreensão desse fenômeno cognitivo.

Como mostra a Figura 5.10, a origem do *sensemaking* é uma situação ambígua, não esperada. Alguma coisa dentro do constante e complexo fluxo de eventos ao seu redor chama sua atenção. Aquilo parece não se encaixar dentro do esquema normal das coisas. O *sensemaking* inicia com o processo de percepção e, depois, com uma classificação ou rotulação. Em seguida, extraímos dicas do ambiente, as quais são largamente subconscientes, e rotulamo-nas com base no que está disponível em nosso esquema cognitivo (nossa visão de mundo) o qual inclui experiências passadas com eventos similares. Depois, criamos nossas próprias explicações e alguns desafios que emergem delas.

A identidade é também um elemento crítico do *sensemaking*: quem você é, qual o papel que desempenha, a qual grupo pertence, tudo isso pode afetar a situação. As ideias resultantes desse processo podem chegar a nós como um choque repentino, ou então as evidências podem ser acumuladas por um certo período de tempo até chegar a um nível de descorforto que obriga você a agir.

As pessoas enfrentam certos problemas enquanto agem para construir sentido, recorrendo a sua memória, ao quadro cognitivo e às pessoas ao seu redor em busca de pistas (p. ex.,

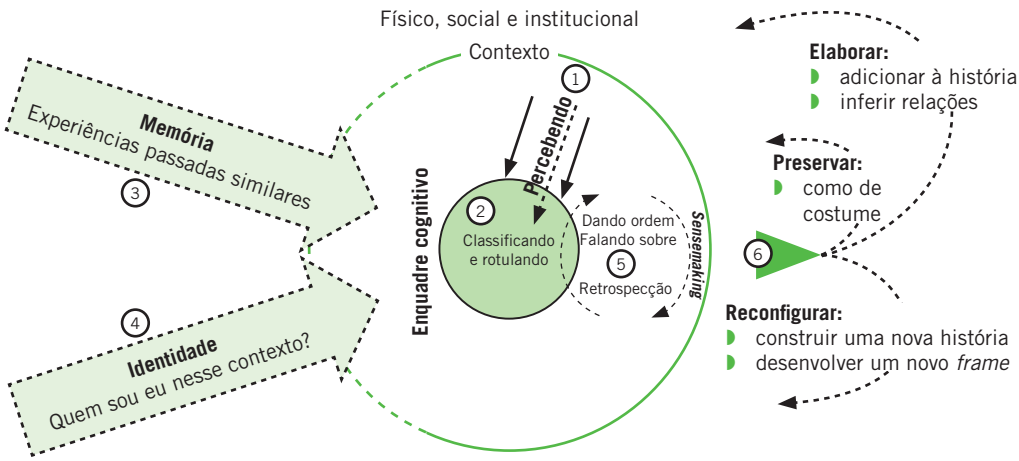


Figura 5.10 Diagrama representativo da noção de *sensemaking*.
Fonte: Com base em Howden (2008).

fazemos isso quando estamos tentando entender o que está acontecendo com um determinado chefe que tomou uma decisão incomum: reunimo-nos na hora do café, fofocamos, fazemos brincadeiras, conversamos sobre o assunto). Assim, o agir e o falar mudam o sentido que você está dando aos eventos e a direção dos resultados das ações.

Os eventos que já ocorreram e sobre os quais já construímos sentido influenciam a reconstrução de sentido do novo evento. As coisas que afetam a recuperação dos fatos também afetam a habilidade que temos para construir sentido. Quanto mais a memória sobre eventos anteriores for imprecisa, mais imprecisa será também a construção de sentido do evento atual similar.

Coisas que impactam na nossa habilidade de construir sentido podem causar uma resposta emocional, e buscaremos, assim, uma resposta rápida e plausível para colocar as coisas de volta ao seu lugar. Vale destacar, aqui, que plausível não significa correta. Emoções exacerbadas podem restringir a capacidade de extrair pistas do que está acontecendo e implicam, portanto, a redução da capacidade de produzir sentido.

O processo de *sensemaking* pode levar a mudanças significativas nas crenças e nas ações ou a um reenquadramento plausível de uma história para se encaixar melhor no nosso modelo mental.

Para finalizar, se alguma coisa não atrai nossa atenção, ou não é saliente, provavelmente não será percebida e, portanto, não estará disponível para *sensemaking*.

Dentro dessa perspectiva que concebe a organização como espaços menos estruturados racionalmente e cuja ordem emerge de processos de *sensemaking* no interior de redes de interação entre pessoas, Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2007) discutem a importância de se pensar no gerenciamento daquilo que é inesperado. Os autores analisam eventos que representam situações de crise (mais ou menos drásticas) e que fazem as organizações precisarem enfrentar problemas completamente fora daquilo que era esperado. Nessas situações, Weick, Sutcliffe e Obstfeld (2007) identificam algumas organizações, as quais denominaram "organizações de alta confiabilidade". São assim chamadas pois aprenderam a desenvolver práticas que reduzem a brutalidade de eventos graves e que aumentam a velocidade com que essas organizações se recuperam de situações de crise. Uma condição importante para que a organização seja capaz de desenvolver essas práticas é dispor de uma estrutura de atenção que continuamente rastreie as pequenas falhas, resista à supersimplicação dos eventos, permaneça sensível às operações rotineiras e desenvolva a capacidade de resiliência. Assim, os autores consideram que a habilidade da organização para lidar com situações de crise

é largamente dependente das estruturas que são desenvolvidas antes do caos chegar.

O pensamento de Weick é, portanto, bastante congruente com a visão do fenômeno organizacional, ou seja, sendo socialmente construído pela interação entre atores relevantes. Esta, que é considerada uma significativa mudança na teoria organizacional (Wilpert, 1995), tem uma implicação importante para quem estuda e lida com as organizações e, em especial, com as pessoas em organizações – não podemos criar um hiato entre os níveis micro (individual) e macro (organizacional). Na realidade, o indivíduo age, muitas vezes, "como organização", no momento em que sua ação expressa valores, crenças e objetivos que são compartilhados coletivamente. Ou seja, seu comportamento, apesar de individual, é mais macro do que micro, pois representa sua coletividade. Todavia, decisões tidas como organizacionais (implantar determinada política, introduzir alguma inovação, mudar uma propriedade estrutural) podem refletir cognições, crenças, objetivos ou metas que são "micro" apenas de um indivíduo (que tem o poder para tomar tais decisões). Ou seja, o chamado comportamento macro-organizacional ou da organização como um todo é mais micro do que aparenta ser.

◗ COGNIÇÃO E ORGANIZAÇÃO: O CAMPO DE ESTUDO

Para termos uma visão abrangente do campo de estudos que articula cognição e organização, vamos nos basear em um importante trabalho de revisão de Schneider e Angelmar (1993).

Os autores constroem um quadro de referência que articula três níveis de análise (indivíduo, grupo e organização) e três propriedades centrais da cognição. Tais propriedades são: **estruturas cognitivas** (como o conhecimento está representado e armazenado), **processos cognitivos** (como o conhecimento é adquirido e utilizado) e **estilos cognitivos** (como as diferentes unidades se diferenciam quanto às estruturas e aos processos de conhecimento). A Figura 5.11 sintetiza o esquema analítico desenvolvido pelos autores.

Os estudos sobre cognição organizacional não se limitam aos indivíduos, embora nesse nível possamos encontrar a maior quantidade de pesquisas. Parte importante da pesquisa sobre cognição organizacional toma o gestor ou líder como unidade de análise em virtude da centralidade desse papel nos processos organizativos, de uma forma geral. Da mesma maneira, muita pesquisa sobre cognição no nível organizacional toma a cúpula executiva central como unidade de estudo. Como podemos observar, um mesmo conceito é utilizado para analisar diferentes níveis dos fenômenos organizacionais. Podemos falar, por exemplo, que cada indivíduo constrói um **mapa cognitivo** para resolver um problema de trabalho; que existe um mapa cognitivo do grupo ou mesmo da organização para dirigir as ações de resolução desse problema.

Verifica-se, ainda, que há maior concentração de conceitos que se referem a estruturas cognitivas postuladas como determinantes de características e processos organizacionais. Ou seja, a maior parte dos estudos sobre cognição detém-se na descrição de como atores organizacionais estruturam o conhecimento sobre a realidade e de como tais estoques de conhecimento explicam decisões e ações com fortes impactos sobre a vida dos grupos e da própria organização.

Isso revela o peso do modelo de processamento simbólico no campo organizacional, congruente com a orientação dominante nos estudos de cognição social. Há, certamente, reduzida presença de pesquisas envolvendo o processamento automático, não controlado ou inconsciente. Spender (1998) considera uma das deficiências do campo a pouca ênfase no conhecimento implícito.

Mais recentemente, Hodgkinson e Healey (2008) realizaram uma revisão destacando os principais desenvolvimentos observados no campo da cognição organizacional ocorridos entre o período de 2000 a 2007. Os autores consideraram os avanços teóricos, empíricos e metodológicos em 10 domínios de aplicação, seja considerando os aspectos micro-organizacionais (que eles denominam estudos de tradição dos fatores humanos), seja os macro-organizacionais (denominados tradição organizacional). Os 10 domínios nos quais foram identificados os trabalhos mais numerosos e com os avanços mais significativos estão sintetizados na Figura 5.12.

Observando a Figura 5.6, a primeira constatação que chama atenção refere-se à ampla influência da abordagem da cognição no campo

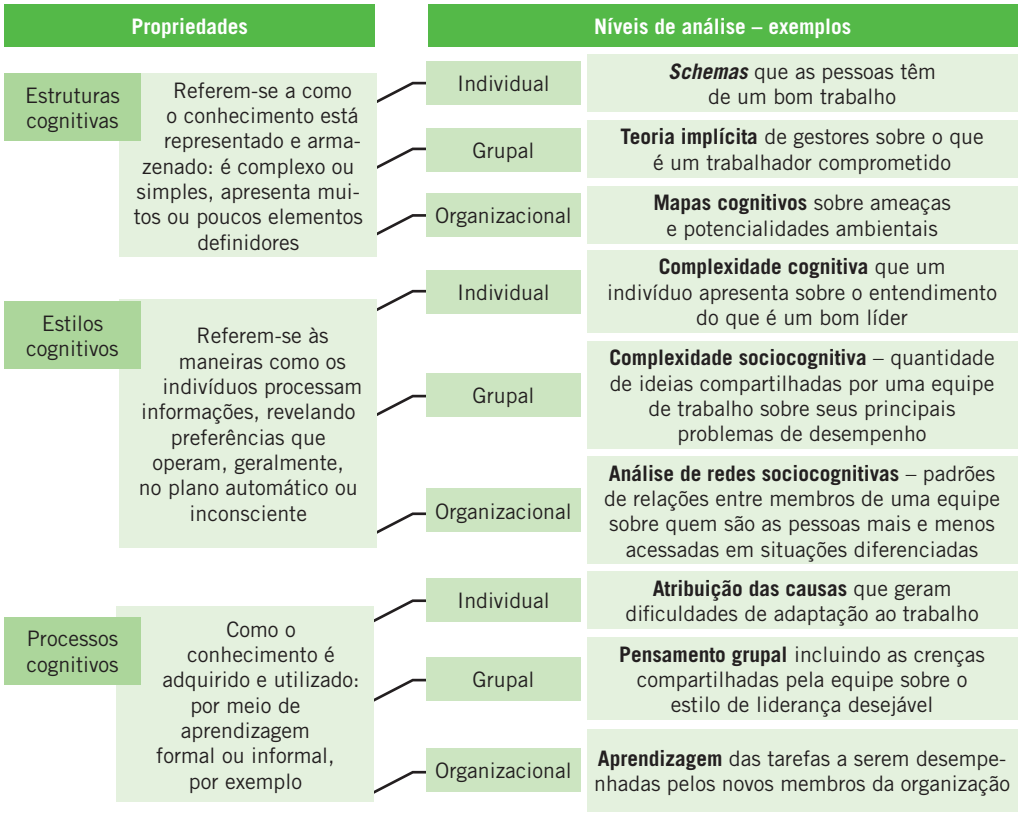


Figura 5.11 Propriedades e níveis de análises que integram o quadro de referência para o campo de estudos sobre cognição e organização.
Fonte: Com base em Schneider e Angelmar (1993).

dos estudos organizacionais. Ou seja, ela perpassa grande parte dos domínios mais centrais que são objeto de estudo e de intervenções nesse contexto particular.

A partir da síntese apresentada na Figura 5.12 é possível também destacar as grandes tendências que cercam a pesquisa no campo da cognição organizacional. No domínio da seleção e avaliação, duas são as preocupações mais atuais: a influência importante dos processos atribucionais do avaliador presentes tanto nas práticas de selecionar candidatos a emprego quanto nas avaliações de desempenho, por exemplo. O fato de julgarmos as características ou os atributos de personalidade como mais ou menos mutáveis tem sido destacado como um fator que influencia a forma como julgamos empregados no contexto de trabalho. Portanto, a atribuição de causas aos comportamentos das pessoas pode estar na raiz de muitas das dificuldades que se observam para preparar avaliadores no contexto de trabalho, sejam eles avaliadores de desempenho, de candidatos a emprego, etc.

Outro domínio de pesquisa e de intervenção que crescentemente tem sido compreendido pela lente da abordagem cognitiva é o trabalho em equipe. Nesse aspecto, a questão de quais os fatores que facilitam ou inibem o compartilhamento cognitivo entre os membros da equipe e de como a cognição individual (conhecimento, habilidade cognitiva, orientação para o trabalho em equipe) se torna coletiva (consciência da situação da equipe, modelos mentais compartilhados) vem chamando atenção dos estudiosos. Além desses aspectos, outra preocupação dos pesquisadores é o funcionamento de

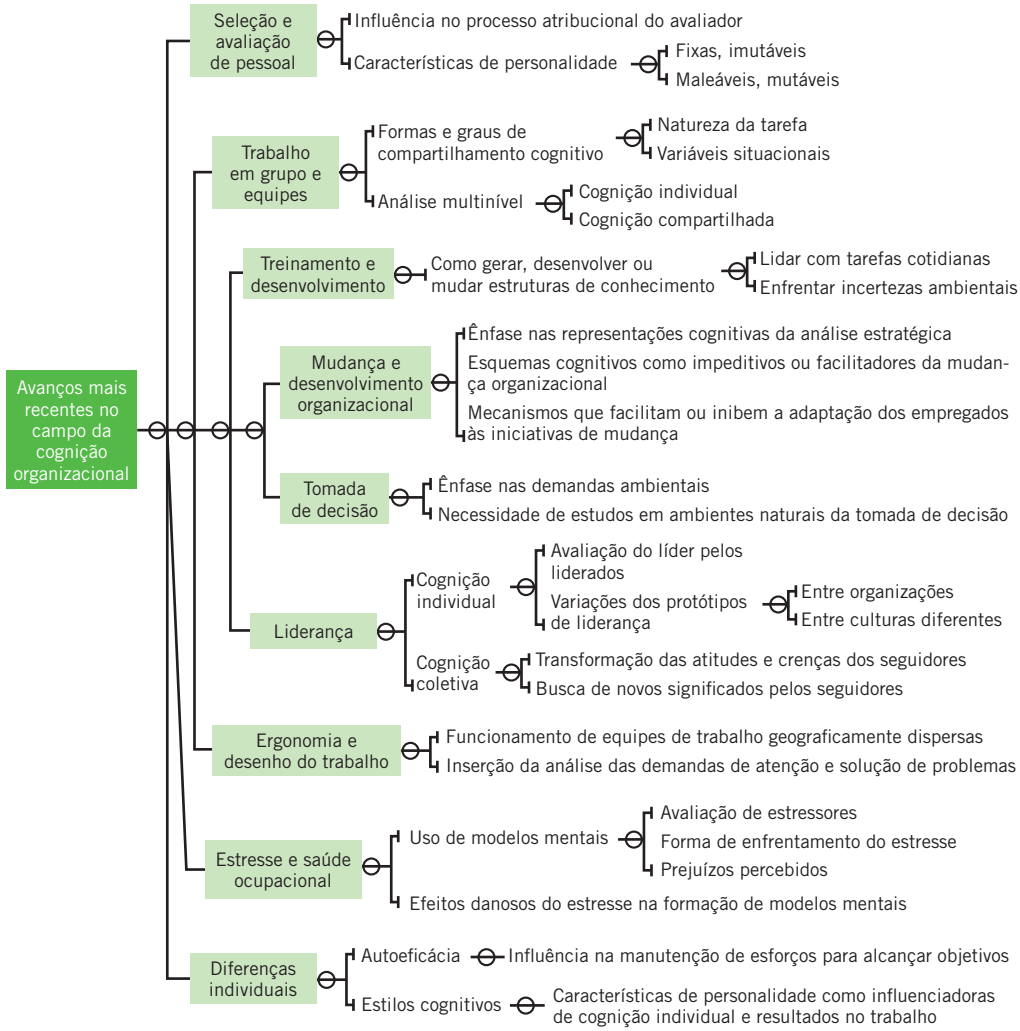


Figura 5.12 Avanços mais recentes no campo da cognição organizacional.
Fonte: Com base em Hodgkinson e Healey (2008).

equipes de trabalho geograficamente dispersas. Assim, compreender como tais equipes funcionam efetivamente do ponto de vista cognitivo, já que há exigência de manutenção de um conhecimento mútuo entre elas, torna-se central. O refinamento dos sistemas de comunicação baseados em computador tem sido uma das ferramentas mais utilizadas para promover a interação de equipes que se encontram distantes. A teoria atual de desenho do trabalho não está suficientemente alinhada com as modernas práticas de trabalho e as formas organizacionais, como o trabalho em equipe, por exemplo. Assim, os trabalhos mais recentes nesse domínio têm proposto um modelo de desenho do trabalho que contemple não somente os tradicionais aspectos da teoria vigente (habilidades, variedade, autonomia e *feedback*) mas também aspectos cognitivos (demandas de atenção e de resolução de problemas). Nesse modelo, resultados cognitivos relacionados ao uso, à criação e à transferência de conhecimento podem ser inibidos ou facilitados por fatores do desenho do trabalho.

A questão central que se coloca para o domínio do treinamento e desenvolvimento sob uma perspectiva cognitiva é saber como gerar, desenvolver e/ou mudar estruturas de conhecimento (modelos mentais, esquemas) dos treinandos, não apenas para o desempenho das tarefas do dia a dia, mas também para expandir seus repertórios para lidar com as incertezas ambientais. No nível grupal, há progressos nos estudos que investigam o conceito e metodologias que sejam capazes de medir os modelos mentais de equipes como um resultado das intervenções de treinamento.

O tema da mudança e desenvolvimento organizacional também se destaca nessa revisão de Hodgkinson e Healey (2008), enfatizando principalmente como estruturas cognitivas, mapas mentais ou esquemas podem ser fatores que inibem ou facilitam as iniciativas de mudança empreendidas no contexto organizacional. Nesse sentido, são estudados os mecanismos que geram reestruturações cognitivas que possam ser compartilhadas pelas equipes de trabalho e que sejam mais coerentes com as novas concepções requeridas pela mudança. Dentro dessa temática, podemos encontrar alguns estudos desenvolvidos no contexto brasileiro, como, por exemplo, o trabalho de Bastos e Santos (2000), que articula os processos de mudança organizacional, comprometimento e demandas de qualificação para o trabalho. Os autores utilizaram uma estratégia que combina procedimentos oriundos da pesquisa sobre núcleo central das representações sociais e a representação gráfica dos mapas cognitivos. Nesse mesmo estudo, foram exploradas outras estruturas cognitivas utilizadas pelos sujeitos: a noção de "trabalhador qualificado" e de "empresa moderna". Os **esquemas** estudados foram úteis para explorar a identidade dos trabalhadores e para a compreensão de como eles estão lidando e dando significado ao conjunto de transformações por que passam as organizações e o mundo do trabalho em geral.

Souza (2007) investigou como as teorias implícitas de inovação (estruturas cognitivas) de gestores inseridos em organizações com distintos graus de inovação (muito ou pouco inovadores) são capazes de explicar o desempenho diferenciado das organizações pesquisadas em suas tentativas de inovar. Com uma metodologia que combinou estratégias qualitativas e quantitativas, identificou-se que o entendimento da inovação é diferenciado quando se comparam as estruturas de conhecimento dos dois grupos de gestores pesquisados, em relação tanto ao seu conteúdo específico quanto ao grau de complexidade das explicações sobre a inovação.

As abordagens mais tradicionais utilizadas para compreender o estresse no trabalho (fatores físicos e sociais como potenciais estressores no trabalho) também têm sido enriquecidas pelas contribuições da abordagem cognitivista. O uso de modelos que avaliam os estressores, as formas de escolha de enfrentamento e os prejuízos causados pelo estresse por meio de princípios cognitivos (processamento controlado e automático, modelos mentais e inferências por categorização) tem sido crescentemente observado em pesquisas mais recentes. A natureza e o papel da percepção de justiça e o processo de comparação social, junto com a análise dos vários fatores situacionais e pessoais que disparam tais julgamentos, são considerados aspectos relevantes na experiência de bem-estar do trabalhador. Outra linha de investigação de abordagem cognitivista está centrada nas consequências cognitivas do estresse relacionado ao trabalho, ou seja, nos seus efeitos danosos na formação e no desenvolvimento de modelos mentais de equipes e na memória transacional.

No domínio da liderança é que pode ser encontrada grande parte da pesquisa que utiliza a abordagem da cognição, podendo-se identificar dois caminhos em tais pesquisas: primeiro, centrado na cognição individual, e o segundo, na cognição coletiva. Dentro da corrente de estudos de cognição individual, as teorias de processamento da informação, tais como a teoria da categorização e a teoria implícita de liderança, continuam a inspirar pesquisas sobre a percepção e a avaliação de líderes pelos liderados. Mais genericamente, trabalhos continuam a explorar características (inteligente, justo) e capacidade de processar informações associados às estruturas de conhecimento que sustentam o surgimento e o desenvolvimento de líderes. Trabalhos analisando relações membro-líder e a confiança nos líderes também têm sido conduzidos por meio da abordagem cognitiva. Pesquisadores têm investigado também a natureza e a extensão das variações dos protótipos de liderança entre organizações e entre culturas nacionais. Esses estudos evidenciam a tensão considerando a extensão na qual os protótipos de liderança e as re-

presentações mentais relacionadas deveriam ser vistos como relativamente estáveis e duradouros ou como dinâmicos e flexíveis. Dentro da cognição coletiva, o caminho da pesquisa aponta avanços no entendimento do *sensemaking* organizacional. Novos conceitos têm sido propostos para considerar mais totalmente a natureza dos esforços dos líderes para influenciar e transformar as atitudes e as crenças de seus seguidores. **Estudos mostram que líderes bem-sucedidos adotam táticas de quebrar os sentidos para estimular a busca de novos significados entre os seguidores, os quais aumentam a identificação destes últimos com a organização.**

No contexto brasileiro, um trabalho que focou a análise da liderança sob o enfoque cognitivista foi desenvolvido por Moscon (2009). Nessa investigação, buscou-se compreender a teoria implícita de um grupo de gestores acerca do que é um trabalhador comprometido com a organização e de que modo ela se vincula às suas estratégias cotidianas de gestão da equipe de trabalho. Como resultados do estudo, encontrou-se que os gestores relacionam o próprio conceito de comprometimento a sua base afetiva, pois, ao longo de toda a análise dos dados, ficou clara a associação feita entre vínculo afetivo e o comprometimento em si. Os gestores também sempre associam aspectos positivos ao perfil de trabalhador com características de comprometimento afetivo, e negativos ao de comprometimento de base instrumental. Experiências positivas, tais como valores, características pessoais, trabalhar no que gosta, características da organização e perspectivas de crescimento profissional, levam o trabalhador a desenvolver um vínculo afetivo com a organização. O desenvolvimento desse vínculo leva a melhores resultados organizacionais e maiores perspectivas de crescimento para o próprio sujeito (que gera uma relação circular, já que é também antecedente do comprometimento). Vínculo afetivo influencia positivamente em decisões gerenciais relacionadas a oportunidades de desenvolvimento e crescimento profissional. Vínculo instrumental acarreta em prioridade na indicação para treinamento de habilidades comportamentais ou para desligamento em caso de necessidade de "corte" na equipe. Também pode ser utilizada a estratégia de não diferenciação, ou seja, a aplicação de uma punição por um possível desempenho insatisfatório, o fornecimento constante de *feedback*, o alongamento da jornada de trabalho, a delegação de uma atividade cotidiana de trabalho e, principalmente, quando acha necessário realizar um elogio em público.

Já uma das grandes discussões que cerca os estudos mais atuais sobre o processo de tomada de decisão sob a perspectiva da cognição gira em torno da questão das pesquisas conduzidas em laboratório, que normalmente envolvem ambientes artificiais e limitados que não traduzem fielmente a complexidade da relação que a organização estabelece com seu ambiente. Por isso, os estudiosos desse campo salientam que as pesquisas devem ser conduzidas em ambientes naturais e rejeitam a noção da equivalência entre o limitado confinamento do laboratório e a infinita riqueza dos contextos nos quais a tomada de decisão ocorre em meio às atividades normais de um dia a dia de trabalho, incluindo a existência de demandas ambientais.

Outro importante tema que vem sendo largamente investigado sob a perspectiva cognitivista é a questão da mudança e do desenvolvimento organizacional, em forte associação com a questão da estratégia organizacional. Estudos apontam que mudanças nas representações cognitivas são necessárias e podem auxiliar a adaptação da organização, pois mudam o foco de atenção dos gestores. Já esquemas cognitivos mais arraigados e de difícil transformação podem também se constituir em uma barreira para a mudança organizacional. Nesse sentido, os trabalhos no domínio da mudança e do desenvolvimento organizacional têm analisado as representações mentais de gestores sobre a estrutura e a dinâmica da competição em indústrias e mercados. Eles fornecem uma visão sobre o padrão de crenças convergentes ou divergentes dentro e entre organizações. Nobre, Tobias e Walker (2010, 2011), por exemplo, defendem que a cognição representa a principal habilidade que contribui para nutrir o desenvolvimento de competências essenciais na organização. A tese dos autores sustenta que a cognição é fonte de controle da incerteza ambiental e, de forma complementar, que a cognição contribui para a criação de vantagem competitiva sustentável da organização. A cognição, na visão dos autores, funciona como um mediador entre a organização e o ambiente. É, também, a habilidade central que apoia indivíduos, grupos e a própria organização, pois é a fonte da inteligência,

da aprendizagem, da autonomia e da gestão do conhecimento. Assim, cognição é entendida pelos autores como uma dimensão que está a serviço da organização.

Nobre, Tobias e Walker (2011) trabalham também com a noção de que a organização apresenta um grau de cognição e que esse grau está associado a dois aspectos. O primeiro associa a cognição organizacional ao conceito de complexidade organizacional, ou seja, tal complexidade é representada pelo nível de elaboração com que indivíduos, grupos e organizações percebem seus ambientes e constroem seus mapas cognitivos. O segundo aspecto destaca a complexidade cognitiva como definidora do grau de cognição organizacional. Nesse caso, o grau de cognição organizacional pode ser simbolicamente associado a medidas tangíveis e intangíveis de processos de representações na organização.

Entre os trabalhos revisados por Hodgkinson e Healey (2008), destacam-se também aqueles focados na compreensão da autoeficácia e dos estilos cognitivos. A autoeficácia continua sendo um importante orientador do funcionamento cognitivo em organizações, pois influencia positivamente os resultados de aprendizagem, cognição e comportamentos de treinamento.

Essa revisão mais atual identifica principalmente temas emergentes que definem uma agenda de pesquisa nesse campo da cognição organizacional. Diante da amplitude de conceitos e fenômenos que têm sido estudados, neste segmento do capítulo, exploraremos mais detidamente três importantes tópicos dos estudos sobre cognição e organização:

- como o conceito de **esquema cognitivo** tem sido utilizado para compreender a própria natureza do fenômeno organização e, de forma correlata,
- como a noção de **mapas cognitivos** tornou-se, além de uma ferramenta teórica e conceitual, um instrumento de intervenção em realidades organizacionais.

Articulando esses dois construtos básicos, vamos destacar o fenômeno da estratégia organizacional, que representa uma importante área de pesquisa e intervenção no campo da cognição organizacional. Embora seja objeto de diferentes perspectivas teóricas, a compreensão das estratégias organizacionais tem sido um tópico crescentemente dominante entre os pesquisadores cognitivistas.

Esquemas cognitivos e organização

A teoria de esquemas é uma importante perspectiva de entendimento (Michener; DeLamater; Myers, 2005; Matlin, 2004) sobre os mecanismos da cognição social. No estudo das organizações, a teoria de esquemas também tem-se revelado fundamental, particularmente nos estudos de cultura organizacional. Bartunek e Moch (1987), por exemplo, referem-se a esquemas organizacionais como a essência da cultura. Louis e Sutton (1991) definem cultura como esquemas compartilhados, e Michener, DeLamater e Myers (2005) concebem os esquemas como importantes elementos da cultura.

A compreensão da organização como uma construção social coloca em evidência a necessidade de conceitos que capturem a natureza eminentemente seletiva com que os processos de percepção social ocorrem, gerando as redes de ligação entre pessoas e grupos e, nesse sentido, contribuindo para a dinâmica da diversidade da força de trabalho.

Que seriam os **esquemas**? Como defini-los? Quais suas funções e importância para a compreensão do comportamento humano e, mais especificamente, do comportamento humano nas organizações de trabalho, na formação de identidades individuais e de grupos?

O conceito de esquema tem sido extremamente útil, entre outras razões, por ajudar a compreender os filtros que atuam nos estágios de atenção e organização das informações captadas pelos indivíduos. Como afirmam Fiske e Taylor (1991), o conceito de esquema vem de múltiplas fontes que enfatizam "[...] nossa construção ativa da realidade [...]" (Fiske; Taylor, 1991, p. 139). De forma mais simples, podemos nos referir aos esquemas como "pacotes de conhecimento" (Goleman, 1997) que constituem os blocos de construção da cognição, reunindo o conhecimento e a experiência que as pessoas têm em relação a um elemento da realidade.

A literatura revela que os esquemas têm sido definidos como estruturas cognitivas internas ao cérebro (córtex) que representam o conhecimento sobre um dado aspecto da realidade. Segundo Harris (1994, p. 310),

> [...] são tipicamente conceituados como teorias subjetivas derivadas de experiências de pessoas sobre como o mundo opera que guiam as percepções, memórias e inferências [...] (Fiske; Taylor, 1991, p. 310).

Como mapas mentais, os esquemas auxiliariam os indivíduos, guiando as interpretações de passado e presente, orientando-as para o futuro. Os esquemas guiam a busca para a aquisição e o processamento de informação, como também orientam comportamentos subsequentes em resposta àquela informação. Nesse sentido, ajudam a reduzir as demandas de processamento de informação, associadas com atividades sociais, para prover um sistema de conhecimento já construído para interpretar e acumular informações sobre a realidade.

Esse breve esboço já aponta para o lugar que os esquemas sociais ocupam em nosso cotidiano. Ora, eles sustentam nossas percepções e interpretações de informações e eventos, expandindo-os e expandindo-se, incorporando novos elementos, resultando no que Bartuneck e Moch (1987) chamam de esquema de primeira ordem. Esse dinamismo faz, com o passar do tempo, tais esquemas tornarem-se cada vez mais complexos, abstratos e organizados (Fiske; Taylor, 1991). Pode ocorrer, entretanto, um conflito entre uma informação e o esquema já existente. Nesse caso, a informação poderá ser ignorada, gerar uma modificação no esquema ou ainda adicionar um. Pode, ainda, adicionar uma subcategoria de esquema, ao que Bartuneck e Moch (1987) denominam esquema de segunda ordem.

Tomemos um exemplo mais específico para compreendermos o conceito de esquema e verificarmos sua utilidade para o entendimento dos processos organizacionais. Observe, na Figura 5.13, falas hipotéticas de dois trabalhadores de uma mesma organização.

Ao pensar no trabalho, os dois trabalhadores evocaram um complexo conjunto de conceitos, normas e expectativas, todos interligados. O esquema que estamos aqui denominando de **significado do trabalho**, portanto, é uma estrutura complexa que articula níveis de centralidade do trabalho na vida, expectativas e produtos valorizados e normas ou expectativas acerca do comportamento no trabalho, seguindo-se a definição desenvolvida pelo Meaning of Work International Research Team (1987). Essa estrutura forma-se e transforma-se no interior dos processos socializadores em que estivermos imersos ao longo da vida.

Como vimos, o esquema pessoal sobre trabalhar difere significativamente entre os dois trabalhadores da Figura 5.13. Embora distintos, os dois esquemas apresentam alguns elementos compartilhados (o valor atribuído ao grupo de colegas), mas inserem-se em uma estrutura bastante diferenciada. É fácil perceber que esse esquema é de grande relevância para entendermos

Trabalhador A	Trabalhador B
☐	☐
☐ "Trabalhar é uma das coisas mais importantes da minha vida; antes do trabalho, só mesmo a minha família. Busco no trabalho, sobretudo, a realização pessoal. Por isso, é importante que tenha autonomia para poder realizá-lo, utilizando todas as minhas capacidades. Não busco *status*. Dinheiro é importante, mas não me submeteria a um trabalho que não me interessasse apenas por poder receber mais. Tive poucos trabalhos na vida, pois prefiro permanecer no trabalho que me permite conviver com um grupo amigo e coeso. Eu sempre me sinto na obrigação e no dever de fazer o melhor, de contribuir para a organização e para a sociedade com o meu trabalho."	☐ "Trabalho é, antes de tudo, meio de sobrevivência; assim, sempre busco o trabalho que me oferece mais vantagens e benefícios. Dedico-me ao trabalho e procuro fazer tudo da melhor forma possível, mas não imponho sacrifícios à minha vida extra-trabalho. Não me sinto bem quando muitas mudanças exigem novas aprendizagens. Minha família e meus amigos são fontes mais importantes de realização. Não busco *status* e poder no trabalho; para mim é mais importante conviver com meus colegas e poder compartilhar com eles momentos de lazer, fora da situação de trabalho. Eu sempre tenho a expectativa de que a empresa possa atender aos nossos direitos."

Figura 5.13 Significado do trabalho – um importante esquema cognitivo.

como cada trabalhador percebe, avalia, explica e age diante de ocorrências específicas em seu trabalho. Como eles responderiam a uma demanda da organização por estender seu horário de trabalho? Como perceberiam as políticas organizacionais que incentivassem esse esforço extra-papel? Como avaliariam a conduta de suas chefias ao reconhecerem aqueles que se empenham em novas aprendizagens? Ou seja, como grandes filtros ou pacotes de conhecimento, os dois esquemas provavelmente conduziriam a reações muito diferentes dos dois trabalhadores aos mesmos eventos na situação de trabalho.

Outro exemplo de um esquema cognitivo presente no contexto das organizações é o do contrato psicológico. Rousseau (1995) considera que o contrato psicológico é um esquema cognitivo, pois envolve um conjunto de percepções e crenças acerca das promessas que os empregados sentem que a organização faz a eles, incluindo aquelas que são implícitas, ou seja, as promessas não declaradas. Esse esquema inicia com um conjunto de crenças existentes antes mesmo de o empregado ingressar na organização e é formado por ideias relacionadas a determinadas profissões, carreiras, cargos e pela própria imagem que a organização exterioriza socialmente. Durante o processo de recrutamento e seleção, o esquema do contrato psicológico sofre alterações, uma vez que a organização, de forma mais clara, faz novas promessas ao empregado, e os empregados também fazem as suas à organização. No processo socialização, há uma fase de busca de informações complementares por meio de outras fontes (colegas, chefias, linha gerencial, clientes). Assim, após agregar esse conjunto de informações, o esquema se torna mais consolidado e chega a sua fase final, na qual os empregados avaliam, revisam, confirmam ou desconfirmam as promessas inicias (Christeen, 2009; Guest; Isaksson; Witte, 2010; Wellin, 2007).

Wellin (2007) traz um exemplo de um esquema cognitivo do contrato psicológico existente em uma organização, sintetizado na Figura 5.14.

Os exemplos permitem, ainda, observar que o esquema cognitivo atua estreitamente vinculado aos processos de atenção e ao sistema emocional. Como afirma Goleman (1997, p. 84), os esquemas relevantes são ativados pela atenção e, por sua vez, guiam o foco da atenção; assim, "[...] quando as emoções agem sobre os esquemas, emprestam a eles uma nova força [...]". Ou seja, cognições, emoções e comportamentos são fortemente imbricados em um mesmo processo de reação.

Na realidade, o contexto organizacional é extremamente rico em eventos, objetos, pessoas que despertam reações múltiplas, tanto afetivas como cognitivas e comportamentais. Os esquemas desenvolvidos pelas pessoas e compartilhados pelos grupos têm um grande poder de moldar reações individuais e coletivas. Há, portanto, muitos tipos de esquemas, e a literatura já construiu uma tipologia útil para a pesquisa na área. Alguns tipos de esquemas são básicos para a compreensão dos processos de construção de sentido nas organizações. O Quadro 5.1 ca-

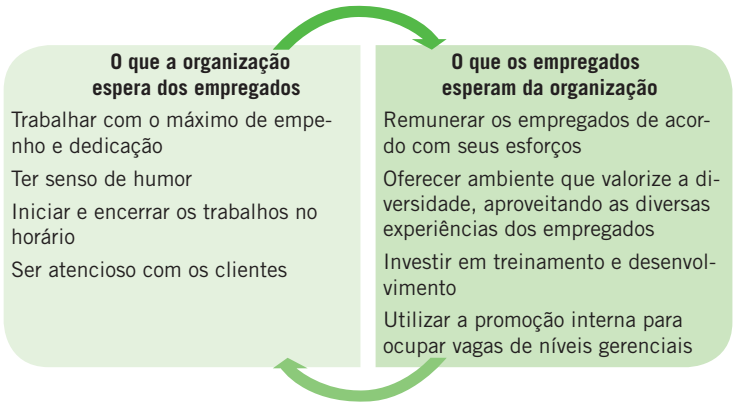


Figura 5.14 Contrato psicológico como um esquema cognitivo.
Fonte: Com base em Wellin (2007).

Quadro 5.1 Esquemas cognitivos em contextos organizacionais

Tipo	Definição	Exemplo
Esquemas de pessoas	São estruturas conceituais abstratas de características de personalidade ou protótipos de pessoas que permitem ao indivíduo fazer inferências da experiência de interação com outras pessoas.	"Paulo, meu colega de sala, é inteligente, bem-humorado, colaborador e muito competente."
Autoesquemas	São generalizações cognitivas a respeito de si mesmo, derivadas de experiência passada, que organizam e guiam o processo de informações autorrelacionadas, contidas nas experiências sociais dos indivíduos.	"Eu sou um operador petroquímico, qualificado, responsável, honesto e preocupado em equilibrar as demandas do trabalho e da família."
Esquemas de papéis	São estruturas que as pessoas têm de normas e comportamentos esperados de posições sociais específicas. Esquemas de papéis como homem – mulher, branco – negro, rico – pobre são muito frequentes e normalmente as primeiras categorizações que fazemos ao conhecer alguém.	"Os chefes devem criar um ambiente propício ao bom desempenho, apoiando e dando suporte aos seus colaboradores." "Um colega de trabalho deve sempre colaborar com o outro."
Esquemas de eventos	São *scripts* que descrevem a organização sequencial de eventos nas atividades cotidianas. Esses esquemas permitem previsibilidade, dado o reconhecimento ou enquadramento da sequência de eventos que os caracterizam.	Uma reunião de pessoal: a pessoa deve chegar na hora, cumprimentar os participantes, brincar até o chefe começar a reunião, participar construtivamente das discussões e, agradavelmente, dizer adeus logo após o chefe acabar a reunião.
Esquemas de organização	São conhecimentos e impressões a respeito de agrupamentos organizacionais (ou subgrupos) como entidades, um tanto abstraídas dos seus membros individuais. Podem ser de outras organizações ou das organizações e dos grupos sociais organizados dos quais eles são membros.	Esta organização é ética, tem compromisso social, é flexível, inovadora e criativa... *ou* Esta organização é burocrática, lenta e vive em eterna disputa de poder entre grupos.
Esquemas de objeto	Os *schemas* de objeto/conceito na organização referem-se ao conhecimento sobre estímulos que não são inerentemente sociais, tais como os artefatos físicos, os ambientes e os equipamentos.	Um escritório moderno é informatizado, com móveis claros e sem barreiras de paredes, permitindo a comunicação entre as pessoas.

Fonte: Com base em Fiske e Taylor (1991).

racteriza esses esquemas e fornece exemplos que os ilustram.

Quando se trata das organizações, alguns autores, a exemplo de Lord e Foti (1986), acreditam que esquemas individuais são particularmente centrais para desenvolver um entendimento da cultura organizacional. Segundo eles, no contexto organizacional, os indivíduos encontram entidades sociais (eles mesmos, outros e grupos), eventos e situações, objetos não sociais e conceitos que devem ser por eles percebidos e respondidos, correspondendo às categorias de esquemas (vistos no Quadro 5.1) que, segundo os autores, parecem capturar a ordem de conhecimentos necessários para a compreensão e a formação de sentido no âmbito dos indivíduos.

Um questionamento central nos estudos de esquemas e especialmente relevante para a vida na organização refere-se à compreensão de como esquemas individuais podem vir a ser semelhantes àqueles de outros membros organizacionais. Ou seja, como se daria o compartilhamento de diferentes esquemas individuais? A resposta a essa questão apoia-se, parcialmente, na compreensão de que os membros de uma comunidade tenham um interesse investido no estabelecimento de significados comuns para que uma ordem social previsível seja possível. Ou seja, indivíduos valorizam a habilidade para predizer e compreender suas circunstâncias, desde que uma concepção partilhada da realidade se faça possível. Essa visão é fortalecida pela constatação de Schein (1985), segundo a qual

> [...] o cerne do conteúdo de uma dada cultura irá se preocupar, primariamente, com aquelas áreas da vida em que a verificação objetiva não é possível e, portanto, uma definição social se torna a única base para julgamento [...] (Schein, 1985, p. 90-91).

O autor chama atenção, ainda, para a necessidade de compreensão da expressão compartilhar, para ele significando "[...] compreender que os membros do grupo reconhecem um sentimento particular, experiência ou atividade como comum [...]" (Schein, 1985, p. 168).

Assim, esquemas individuais tornam-se similares como resultado de experiência partilhada e exposição a dicas sociais, considerando que os indivíduos comunicam, interagem e solucionam questões comuns, partilhando essas experiências em tempo e espaço também comuns. Uma vez que membros de subgrupos organizacionais partilham experiências mais imediatas entre si, é de se esperar que os esquemas que emergem desses subgrupos (subculturas) tendam a ser mais específicos, bem mais definidos e geralmente mais compartilhados do que aqueles que emergem entre os membros da organização como um todo.

O reconhecimento dessas questões leva Harris (1994) a propor que a cultura de uma organização é reflexo da emergência de esquemas congruentes, os quais são similarmente salientes, e que formam e são formados pelo processo de construção do sentido social (*sensemaking*) por meio do diálogo intrapsíquico entre o **eu** e o **outro**, gerando a experiência do "**nós**". Pode o indivíduo experimentar um compartilhamento em certos contextos e não em outros, ou com um grupo em um contexto e com outro em outro contexto diferente.

Mapas cognitivos e organização

A noção de **mapa cognitivo** apoia-se no fundamento de que o homem vive em dois mundos (Weick, 1990). Um, o **território**, constituído das coisas e dos eventos; outro, o **mapa**, de palavras sobre eventos e coisas. A atividade de simbolizar permite ao homem mapear seu território. Assim, os mapas são concebidos como representações gráficas que localizam as pessoas em relação aos seus ambientes de informação. Como uma representação, e de forma análoga aos mapas geográficos, eles destacam algumas informações e escondem outras; revelam o raciocínio por trás das ações individuais, estruturam e simplificam pensamentos e crenças, dando-lhes sentido, permitindo a comunicação (Fiol; Huff, 1992, p. 267).

Os mapas cognitivos são, também, ferramentas de pesquisa e de intervenção. Como ferramentas de pesquisa, são utilizados pelos pesquisadores para explorar processos cognitivos; como estratégia, para descrever processos e ter acesso a pressupostos tidos como garantidos e, muitas vezes, não visíveis para a própria pessoa. São úteis, também, para explicitar estruturas partilhadas entre indivíduos. Como técnica de intervenção, os mapas são utilizados para compartilhar significados, favorecer o diálogo, permitir a negociação, propiciar a busca de consenso e compromisso em torno de linhas de ação, além de serem, em si, um recurso para o autoconhecimento. Tais usos, por si sós, explicariam o interesse que tal ferramenta desperta entre estudiosos e tecnólogos organizacionais. Nesse sentido, os mapas têm sido instrumentos para melhorar a ação organizacional (Cossette; Audet, 1992). Como ferramentas reflexivas, os mapas emergem de relatos verbais dos participantes e buscam explicitar conceitos e ideias, muitas vezes não conscientes para o próprio sujeito. No campo organizacional, os mapas cognitivos têm sido particularmente utilizados no estudo de estratégias. Há, no entanto, vários tipos de mapas

cognitivos. Nesse campo, os mapas têm sido utilizados para explorar a visão estratégica de executivos centrais, para compreender o processo de formulação de estratégias e suas mudanças com o tempo, para analisar a interpretação do ambiente (como seus elementos são selecionados, categorizados e avaliados) e entender como as empresas identificam vantagens competitivas.

Fiol e Huff (1992) destacam três alternativas de mapeamento mais utilizadas na pesquisa organizacional, voltadas para três diferentes aspectos dos processos cognitivos:

a) os **mapas de identidade**, por identificarem os principais atores, eventos e processos do "terreno";
b) os **mapas de categorização**, voltados para as relações entre tais entidades;
c) os **mapas causais e de argumentação**, centrados no raciocínio causal que liga entidades ao longo do tempo ou no raciocínio que embasa decisões.

Os elementos que caracterizam esses tipos básicos de mapas cognitivos são apresentados a seguir, procurando ilustrar cada categoria com um exemplo que facilite a apreensão do conceito.

Mapas de identidade

Os mapas de identidade constituem, na realidade, o padrão básico e ponto de partida para os demais tipos. Eles permitem descrever o "terreno cognitivo" (Fiol e Huff, 1992), ao identificarem os conceitos que as pessoas recuperam para estruturar sua compreensão de um problema ou domínio particular. Nesse sentido, os mapas de identidade estão implícitos nos demais tipos de mapeamento.

A simples frequência com que os conceitos são usados e seu agrupamento em temas fornecem importantes elementos sobre a centralidade cognitiva. Tanto ao longo de um texto como de um relato verbal, a identificação de mudanças de temas, ou da justaposição de conceitos, também pode sugerir mudanças no foco de atenção ou indicar as conexões que o sujeito faz.

A título de exemplo, vejamos, na Figura 5.15, o mapa que descreve o esquema de "bom líder" que emergiu de um grupo de dirigentes entrevistados. A representação gráfica já fornece informações preciosas sobre as ideias centrais e periféricas que estruturam a ideia de "bom líder" para os sujeitos entrevistados. Existem conceitos mais fortes que são ativados mais frequen-

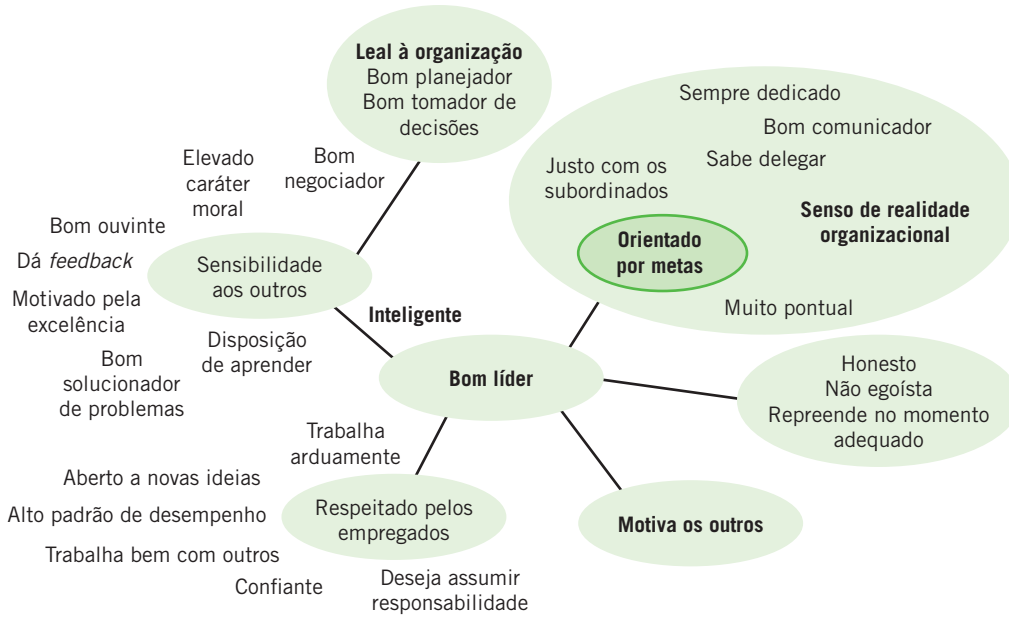


Figura 5.15 Mapa de identidade – esquema de "bom líder".

temente pelas pessoas; existem, ainda, conceitos que se subordinam, ou, melhor, especificam conceitos mais amplos, formando uma rede complexa de significados em torno da ideia central.

Esse mapa complexo pode ser ativado quando uma situação concreta exigir seu uso. Por exemplo, uma decisão do nosso gestor de implantar uma mudança em procedimentos de rotina a que estamos acostumados leva-nos a fazer avaliações (julgamento da pertinência da mudança e, por extensão, da congruência da pessoa encarregada desse papel). Para tanto, utilizamos o esquema que temos de um "bom líder" como parâmetro para interpretar e dar sentido ou significado a esse ato específico em questão.

Mapas de categorização

Essa segunda família de mapas busca, especialmente, descrever como os indivíduos organizam ou estruturam seu conhecimento e, portanto, usam o processo de **categorização**. Ela se apoia nos seguintes pressupostos: o pensamento requer um resgate da memória organizada; o processo de categorização – modificação de velhas categorias e criação de novas – está envolvido na aprendizagem; o significado de qualquer conceito emerge do seu contraste com outros conceitos.

Imaginemos um exemplo hipotético para ilustrar esse tipo de mapa cognitivo. Foi oferecido a um estudante, em três momentos distintos do seu curso, um conjunto de 30 organizações, com alguns dados básicos que as caracterizavam (p. ex., tamanho, faturamento, natureza da propriedade, unidades internas, modelo de gestão). Pediu-se que essas organizações fossem agrupadas em função de suas semelhanças e diferenças. O produto gerou três distintos mapas que dão ordem ao "terreno" e que podem ser vistos na Figura 5.16.

Examinando os três mapas, verificamos que, nos diferentes momentos, o sujeito utilizou critérios ou dimensões distintos para organizar o conjunto de organizações. No primeiro momento, no início do curso, o tamanho foi o critério saliente; no segundo, a natureza da propriedade; ao fim do curso, o tipo de estrutu-

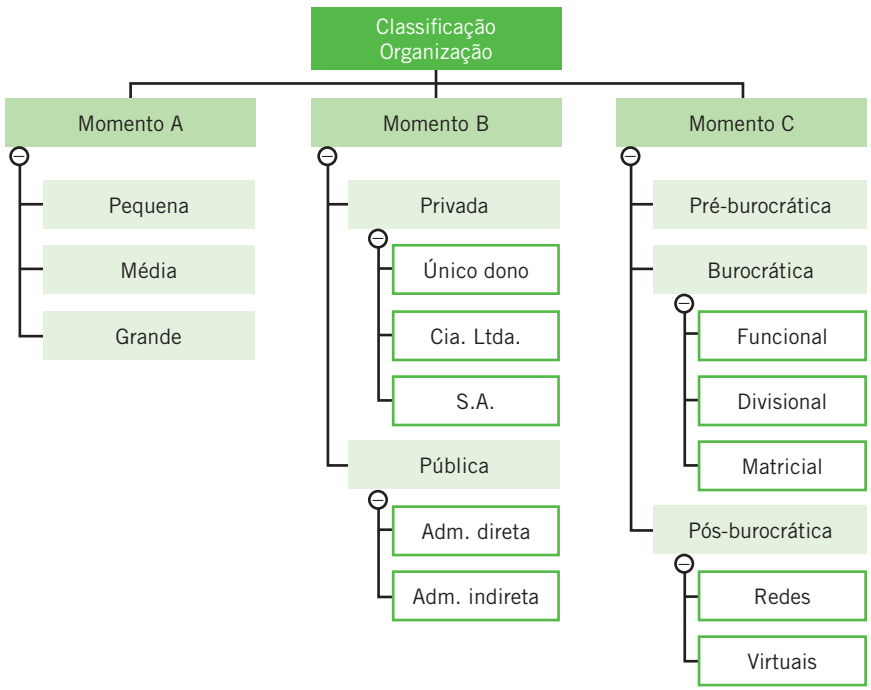


Figura 5.16 Mapa de categorização: classes de organizações.

ra organizacional. Esses critérios configuram o "mundo" de formas muito diferentes.

Como sabemos, a categorização dos objetos, eventos, pessoas constitui o processo básico de estruturação da realidade. Assim, os mapas, nos três momentos, mostram-nos estruturas conceituais com diferentes níveis de complexidade, revelando, também, que o estudante adquiriu, com o tempo, conceitos mais sofisticados ou abstratos para representar a realidade.

Mapas causais

Nos estudos organizacionais, os mapas causais são os mais largamente utilizados, o que leva a, muitas vezes, serem tomados como sinônimos de mapas cognitivos (Laukkanen, 1998), em parte, pela primazia em se compreender as condições que geram decisões de sujeitos singulares, ante a necessidade de compartilhamento de visões e coordenação de cursos de ações. Essa necessidade, tão central na constituição do fenômeno organizacional, revela-se básica para a análise das práticas gerenciais e fundamental para o êxito de qualquer empreendimento coletivo.

Os mapas causais fornecem, ainda, uma compreensão dos vínculos que os indivíduos estabelecem entre ações e resultados ao longo do tempo, assim como os pressupostos subjacentes aos julgamentos de que uma ação levará a um resultado esperado.

O mapa causal, na sua forma gráfica, associa conceitos (nodos) por meio de setas que representam as crenças dos sujeitos sobre as relações de causalidade envolvidas entre eles. Vejamos, agora, outro exemplo de mapa cognitivo. Trata-se de um exemplo bastante simplificado do que chamamos de mapas causais sobre as explicações que as pessoas constroem para justificar uma melhor decisão por um determinado curso de ação. Tomemos a decisão de fazer um curso de especialização em psicologia organizacional após a conclusão da graduação. Observe o mapa simplificado apresentado na Figura 5.17.

Assim organizado graficamente, o mapa fornece uma visão rápida do conjunto de ideias que norteiam a ação/decisão de um indivíduo. Essa função é que faz os mapas permitirem o diálogo, a discussão, o debate sobre objetivos, metas e cursos de ação, o que é fundamental na vida organizacional.

Os mapas causais podem ser especialmente úteis quando estratégias efetivas precisam ser desenvolvidas, sejam elas sobre trabalho ou na vida pessoal; quando argumentos persuasivos precisam ser expostos; quando comunicações

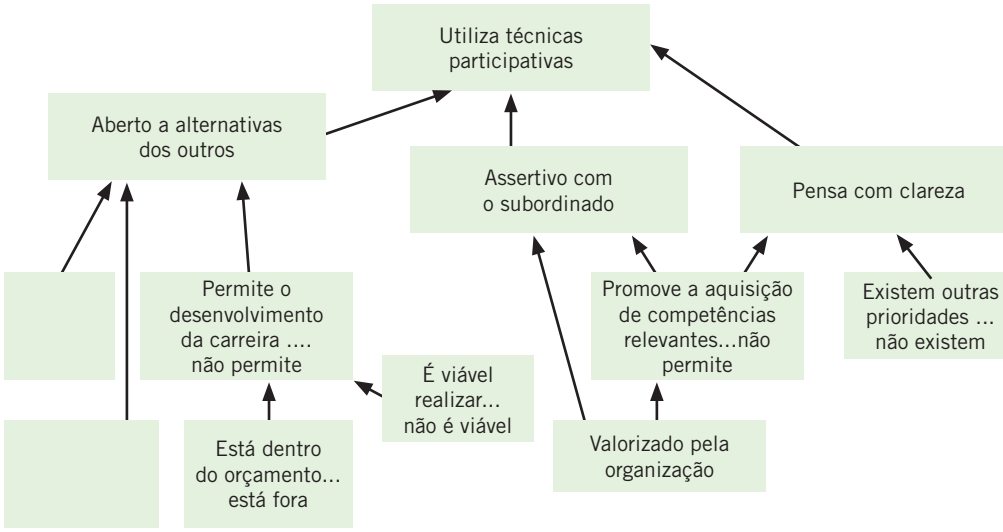


Figura 5.17 Mapa causal para a decisão de fazer um curso de especialização.

efetivas e lógicas são essenciais; quando entendimento e gerenciamento do conflito são necessários; e quando é vital que uma situação que precede a ação seja mais bem entendida (Bryson et al., 2004).

Na Figura 5.18, é possível observar que focos podem ser explorados, nas situações do mundo do trabalho, por meio dos mapas causais.

Estratégia e cognição

Dentro desse importante tema de pesquisa e intervenção existe um corpo teórico bastante desenvolvido que oferece uma compreensão da estratégia sob uma perspectiva da escola cognitivista. Um dos principais teóricos da estratégia organizacional, Henry Mitzberg, publicou recentemente uma reedição de seu clássico livro *Safari e estratégia*. Nessa obra, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresentam as bases conceituais que fundamentam o entendimento da estratégia na escola cognitivista. Assim, os autores destacam que a grande contribuição da escola cognitivista de estratégia é oferecer um entendimento de como os tomadores de decisão pensam e desenvolvem as estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento. Para tanto, é preciso considerar uma premissa fundamental da cognição, ou seja, as estruturas de conhecimento são desenvolvidas, principalmente, a partir das experiências diretas. Assim, a experiência é que dá forma àquilo que os tomadores de decisão sabem e, por sua vez, àquilo que eles fazem. Para explicar como a experiência direta molda a estruturação do conhecimento, duas visões distintas se destacam na escola cognitivista da estratégia.

A primeira delas, a visão positivista, trata a estruturação do conhecimento como uma produção objetiva do mundo. Assim, a mente seria uma espécie de câmera que varre o mundo. Essa câmera se aproxima ou se afasta dos alvos presentes no ambiente de acordo com a vontade de seu detentor. Embora a mente seja considerada uma câmera, nessa visão, as imagens do mundo objetivo não são captadas de forma nítida, contendo algum grau de distorção. A segunda visão vê o processo de estruturação do conhecimento como um mecanismo subjetivo. Ou seja, aquilo que sabemos resulta de uma interpretação do mundo. O olhar, então, volta-se para dentro da mente. Foca-se na "tomada" que a mente faz sobre aquilo que vê lá fora. Pode-se sintetizar, portanto, que a ala mais objetiva da cognição entende que a mente recria o mundo, enquanto a ala mais subjetiva considera que a mente cria o mundo.

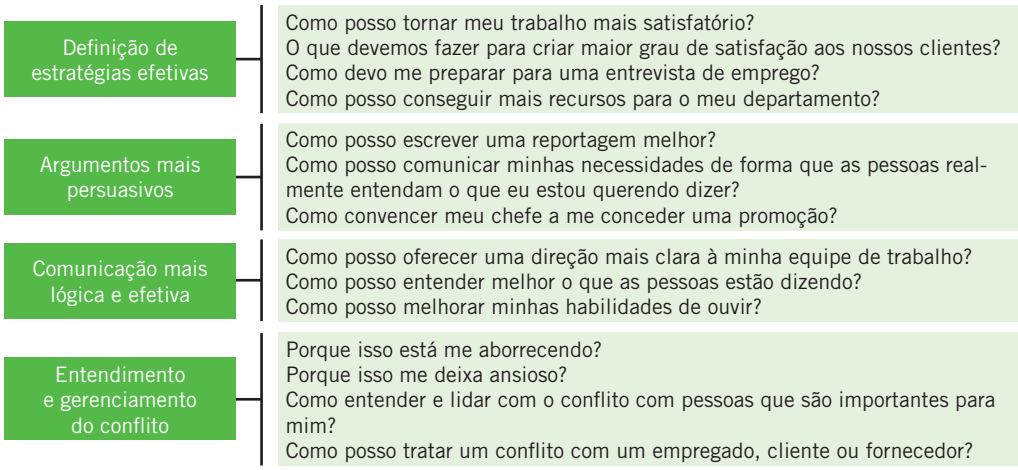


Figura 5.18 Exemplos de questões geradoras de mapas causais em situações de trabalho.
Fonte: Com base em Bryson e colaboradores (2004).

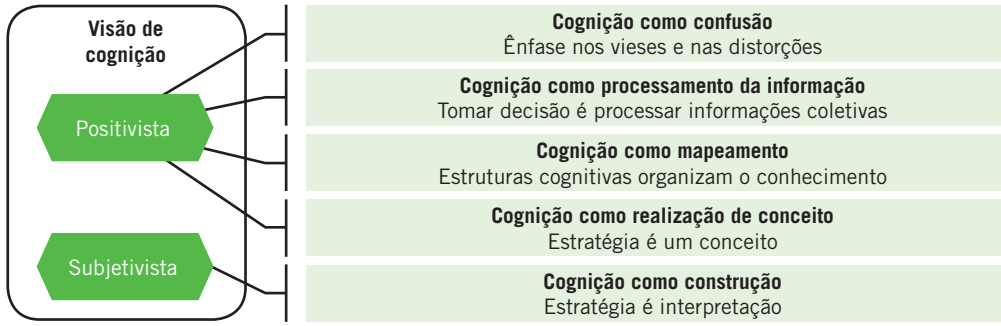


Figura 5.19 Visões de cognição no campo dos estudos cognitivistas sobre estratégia organizacional.
Fonte: Com base em Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Dentro dessas duas visões, podemos encontrar algumas formas mais específicas de entender como a cognição pode ser vista. Uma síntese dessas formas é apresentada na Figura 5.19.

Ao se considerar a **cognição como confusão**, há ênfase nos vieses e nas distorções, pois se pressupõe que a capacidade humana para processar as informações disponíveis no ambiente é limitada, com base no conceito desenvolvido por Herbert Simon. Nesse sentido, devido a essa capacidade limitada, utilizamos vieses que facilitam e simplificam nossa percepção da realidade. Alguns dos vieses mais comuns são: buscar evidências que apoiam nossa compreensão; não conseguir aplicar os mesmos critérios em situações semelhantes; o fato de eventos mais recentes dominarem os mais antigos; a presença de correlações ilusórias; ver problemas à luz de experiências anteriores; atribuir fracasso ao ambiente e sucesso às aptidões da pessoa.

Quando concebemos a cognição como processamento de informação, consideram que a principal atividade do tomador de decisão é processar informações coletivas. O gestor precisa processar não só informações para si como também para os colegas e para todos os que estão ao seu redor. Nesse sentido, a quantidade de informações a processar em curto espaço de tempo pode acumular distorções sobre as distorções e os vieses.

A **cognição** também pode ser entendida como um **processo de mapeamento da realidade**. Para realizar esse mapeamento, pressupõe-se a existência de estruturas cognitivas que organizam o conhecimento. Tais estruturas podem ser tanto aquelas do tipo que destacam/identificam elementos importantes (esquemas) quanto as que estabelecem relações causais (mapas causais). O mapeamento permite que as pessoas criem quadros complexos a partir de dados rudimentares. Por exemplo, pensar sobre a crise do petróleo pode acionar diversas implicações desse problema (políticos, econômicos, tecnológicos). Portanto, no processo de mapeamento, há uma associação de expectativas, dependendo do esquema que é acionado.

O entendimento da cognição como **a realização de um conceito** inicialmente pressupõe considerar que, antes de tudo, nós conceituamos aquilo que pensamos. A estratégia, por exemplo, é, então, em primeiro lugar, um conceito. Estratégia nasce a partir de definições que gestores usam e verbalizam para construir os mapas cognitivos. Para tanto, necessitamos acessar as estruturas de conhecimento que temos organizadas. A discussão de como procedemos esse acesso às estruturas cognitivas é um importante tema a ser considerado nessa visão de cognição. Normalmente, temos acesso às estruturas cognitivas por meio da palavra, daquilo que as pessoas verbalizam. Nesse sentido, a dúvida que se coloca é: sabemos muito mais do que podemos dizer? Estaria grande parte do conhecimento crucial inacessível, tácita, inconsciente? A parte submersa do conhecimento (*iceberg*) está no inconsciente, mas ela não pode ser muito distinta do que o que está na superfície (o *iceberg* é feito do mesmo gelo? Tanto a parte visível quanto a invisível)? Esse é um debate sem um consenso e representa um dos grandes desafios para

o entendimento da estratégia na escola cognitivista.

Já em um enfoque subjetivista, **a cognição é encarada como uma construção**. A estratégia é vista, então, como resultado de uma interpretação do mundo. A mente é que faz essa interpretação, é ela que constrói seu próprio mundo. Contudo, o que está dentro da mente não é uma reprodução do mundo externo. Todas as informações que captamos do mundo são moldadas pela cognição. Portanto, as organizações não veem o ambiente; elas o constroem a partir de informações ricas e ambíguas, sendo os ambientes produtos das crenças gerenciais. O mundo "lá fora" não motiva comportamento "aqui dentro"; ou seja, se assim fosse, como poderíamos explicar as estratégias que mudam o mundo?

A escola cognitiva da estratégia organizacional está em evolução. De uma maneira sintética, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) explicitam as principais premissas dessa escola.

- A formulação de estratégia é um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista.
- As estratégias emergem como perspectivas – na forma de conceitos, mapas, esquemas e estruturas – que moldam a maneira como as pessoas lidam com informações vindas do ambiente.
- Essas informações, de acordo com a ala objetivista, fluem por todos os tipos de filtros deturpadores antes de serem decodificadas pelos mapas cognitivos ou, de acordo com a ala subjetivista, são meramente interpretações de um mundo que existe somente em termos do que é percebido, ou seja, o mundo visto pode ser modelado, estruturado e construído.
- Como conceitos, as estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar. Quando são realizadas, ficam consideravelmente abaixo do ponto ótimo e, depois, são difíceis de mudar quando não são mais viáveis.

No Brasil, foram conduzidos alguns estudos sobre estratégia utilizando-se uma abordagem cognitiva. Gimenez e Grave (2002), por exemplo, relatam uma pesquisa em que investigaram o dinamismo ambiental e a escolha estratégica entre dirigentes de pequenas empresas dos ramos de produtos eletrônicos (ambiente altamente competitivo e dinâmico) e de confecções (ambiente relativamente menos turbulento). Os autores utilizaram a técnica da grade de repertório de Kelly, apresentada anteriormente, como uma das estratégias para construção de mapas cognitivos. Mediante entrevistas estruturadas, mas com mínima intervenção do pesquisador, foi eliciado um amplo conjunto de construtos utilizados pelos dirigentes para estruturar seus ambientes competitivos. Esses construtos são as dimensões que as pessoas utilizam para categorizar os elementos do seu ambiente, como vimos no modelo das categorias de organização, no exemplo hipotético apresentado. São exemplos dos construtos levantados pelos participantes e tomados como importantes indicadores de dinamismo ambiental: conservador *versus* agressivo; não proativo *versus* muito dinâmico; baseiam-se em glórias do passado *versus* olham para o futuro; empresa nova *versus* antiga; linha de produto estreita *versus* ampla; entre outros. A partir desses construtos, os autores construíram um índice escalar que permite separar percepções diferentes e localizar cada empresa em termos de como o ambiente é interpretado: dinâmico ou não.

Ainda tendo como foco a questão estratégica da organização, Ramos, Ferreira e Gimenez (2011) conduziram estudos de base cognitiva para identificar e descrever os construtos mentais utilizados pelo dirigente para avaliação de seu ambiente competitivo e determinar se existe associação entre os construtos mentais dos dirigentes de pequenas organizações e o contexto de referência e setor de atividade. Utilizando também a metodologia do Grid de Kelley, foram investigadas 48 empresas industriais de pequeno porte de Curitiba. Concluiu-se que o conjunto de construtos utilizados é único para cada dirigente, mas puderam ser observadas comunalidades cognitivas com a utilização mais frequente de seis construtos. Além disso, a análise demonstrou que eles independem do contexto de referência e do setor de atuação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo de todo este capítulo, você teve a oportunidade de conhecer uma classe de fenômenos e, ao mesmo tempo, uma abordagem de estudo que tem recebido crescente atenção de pesquisadores e profissionais envolvidos com o dia a dia

das organizações. Tal abordagem vem ganhando força, mostrando-se extremamente rica, trazendo uma nova linguagem, um novo discurso que permite reinterpretar antigos conceitos e aprofundar a compreensão de importantes processos organizacionais. Trata-se de um movimento que se verifica em vários campos de estudo dos fenômenos humanos e sociais. Um movimento que ultrapassa os limites de um campo científico específico – no caso, a psicologia – e que se apoia nos fortes avanços e sucessos das neurociências e da inteligência artificial, levando-nos a uma profunda reestruturação das imagens e estruturas interpretativas com que apreendemos a ação humana, individual e coletiva. Embora estejamos distantes de quaisquer respostas conclusivas, a renovação do estudo da mente humana (incluindo o resgate desse conceito sem o dualismo que sempre o marcara), à luz das concepções mais novas na ciência da cognição, pode ser entendida como uma verdadeira revolução científica.

A ênfase nos processos cognitivos, ou no entendimento de que as organizações são ou envolvem fundamentalmente processos dessa ordem, não deve nos levar a uma visão simplista das complexas relações que unem a cognição humana e os processos constitutivos das organizações de trabalho. Além de inexistirem relações simples e lineares, devemos assinalar que o potencial aplicado do conhecimento acumulado sobre cognição organizacional não deve nos fazer concluir que exista uma tecnologia cognitiva efetiva para lidar com os problemas organizacionais. Como afirma Bastos (2001), a natureza dos estudos, os conceitos e enunciados de resultados por eles gerados pautam-se por uma concepção da relação entre teoria e prática ou entre ciência e tecnologia bastante especial. Trata-se de uma relação teoria-prática que se afasta radicalmente de uma perspectiva prescritiva estreita que fixa modelos, procedimentos e rotinas para o bom desempenho dos indivíduos e das organizações. Ou seja, é contrária aos fundamentos desse campo de estudo recorrer aos manuais ou regras sobre como "gerenciar" cognições individuais e coletivas.

Há, sim, um corpo cada vez mais amplo e sistemático de conhecimentos que pode nos orientar quanto à forma de analisar e compreender as organizações, em todos os seus níveis, e, com isso, auxiliar nas decisões relativas à superação de dificuldades que qualquer empreendimento coletivo enfrenta. Esse corpo de conhecimento pode fornecer ferramentas conceituais para a compreensão, a explicação e a análise das ações pelas quais os membros organizacionais configuram sua organização quanto a sua estrutura, seu funcionamento, suas relações com outras organizações e com o contexto maior em que se inserem.

Esse conhecimento, no entanto, não se apresenta descompromissado com as transformações da realidade. Pelo contrário, a abordagem cognitivista é um desenvolvimento recente de uma longa vertente de pesquisa organizacional que atribui grande importância ao papel da teoria e da ciência no encaminhamento dos problemas práticos. Isso deve ter ficado bastante evidente ao longo deste capítulo, em que mostramos como os conceitos de esquemas e de mapas cognitivos têm sido relevantes para entender e alterar importantes cursos de ações organizacionais, com claros impactos sobre seu desempenho e sua sobrevivência.

A centralidade que, nessa abordagem, é dada ao pensamento e ao conhecimento humanos na forma como, coletivamente, são estruturadas suas ações e decisões revela que entender em profundidade a cognição humana – individual e coletiva – é uma das chaves para decifrar com maior clareza uma gama ampla de fenômenos. Estes vão desde as percepções individuais sobre eventos, passam pelas interações e seus conflitos no interior de díades e pequenos grupos de trabalho, pelas cognições e decisões das pessoas com poder gerencial de moldar regras e estruturas, e chegam até os processos pelos quais o ambiente é percebido e interpretado e à maneira como tais percepções influem na formulação de planos, projetos e políticas, tidos como necessários para a sobrevivência e melhoria das organizações. Esse ciclo se fecha quando planos, projetos e políticas, como produtos, passam a ser vistos e interpretados pelos sujeitos/membros e quando desse processo resultam, ou não, possíveis condições para sua efetiva implementação e êxito.

Destacada a importância do que discutimos ao longo deste capítulo, cabe assinalar, ainda a título de conclusão, alguns aspectos relevantes para a atuação do profissional especifi-

camente voltado para a gestão das pessoas nas nossas organizações.

a) Os estudos cognitivos dão amplo suporte à posição que critica a noção difundida (e subjacente a muitos dos programas e modelos de gestão) de que as organizações são entidades racionais e de que as pessoas podem ser manejadas dentro da mesma lógica com que os recursos materiais o são. O princípio de que o sujeito humano é um ator ativo na construção da realidade e de que ele constrói o próprio ambiente em que se movimenta, adicionalmente, aponta os limites de quaisquer ações ou intervenções que o tomem como passivo seguidor de regras e princípios definidos externamente. Essa consciência se torna ainda mais nítida quando observamos os avanços do próprio campo de estudo, os quais revelam ser a cognição e a emoção dois fenômenos absolutamente imbricados e inseparáveis em quaisquer acontecimentos do mundo real.
b) A abordagem da cognição, no campo dos estudos organizacionais, recolocou no centro da atenção as pessoas e seus processos psicológicos. Isso pode conduzir a um novo olhar e a novas formas de lidar com os indivíduos nos contextos de trabalho, de modo que reconheçam sua importância em todo o empreendimento. O crescimento da pesquisa que revela os impactos, muitas vezes negativos, de estruturas, processos e estilos cognitivos sobre os resultados organizacionais deve funcionar como um importante alerta para gestores ou consultores que insistem em formas mascaradas de estratégias de controle e ampliação do fosso que separa indivíduos e grupos com diferentes níveis de poder nas organizações. Nesse sentido, essa abordagem fornece amplo apoio para todas as reivindicações de políticas que respeitem e valorizem o trabalhador.
c) A compreensão dos processos cognitivos envolvidos na construção do significado atribuído às experiências cotidianas, adicionalmente, nos conduz a ressaltar a importância do engajamento e da participação das pessoas nas decisões que lhes dizem respeito. Nesse sentido, todo movimento na direção de aprofundar e enraizar práticas cooperativas que impliquem distribuição de poder e ampliação da autonomia deve trazer resultados significativos para a construção de uma organização na qualidade de "mente coletiva" ou "significados subjetivos compartilhados". Tal expectativa não significa desconsiderar ou acreditar que as questões relativas a poder deixam ou deixarão de estar presentes no dia a dia das nossas organizações.
d) Os estudos sobre cognição e organização trazem à tona, de forma extremamente forte, uma questão de amplo interesse atual – a singularidade humana e a diversidade com que qualquer evento organizacional é incorporado ao sistema de significados que integram os mapas ou esquemas individuais. A importância do compartilhamento de crenças, valores e conhecimentos, tão destacada atualmente, não pode conduzir à recuperação do ideal de homogeneidade tão caro aos modelos burocráticos de organização. É interessante constatar como esse ideal aparece muitas vezes sub-repticiamente em modelos de gestão tidos como atuais e revolucionários. Os estudos cognitivos alertam para a rica diversidade humana nos seus processos de perceber, interpretar e reagir aos acontecimentos; logo, as restrições a essa diversidade, sempre necessárias a qualquer empreendimento coletivo, devem ser cuidadosamente olhadas para não gerar as disfunções tão bem conhecidas e que tornam as organizações prisões psicológicas e contextos nocivos ao desenvolvimento e à plena realização do potencial das pessoas.

Por fim, cabe chamar atenção para o fato de que estamos diante de uma área em profundo processo de desenvolvimento – do conhecimento que produz e dos métodos que utiliza para produzi-lo. Como toda área de ponta, não podemos vê-la como um corpo fechado de conhecimentos ou como portadora de uma unanimidade que silencia divergências, que são naturais e desejáveis para qualquer campo científico. Pelo contrário, essa primeira introdução ao campo deve estimular uma viagem em maior profundidade, para compreendê-lo em toda a sua extensão e na quantidade de tensões teóricas e metodológicas que o caracterizam – tensões que, acreditamos, são, antes de qualquer coisa, a expressão da sua extrema vitalidade.



Esquema cognitivo de gestores sobre uma organização inovadora

Neste primeiro caso, discutiremos alguns resultados de uma pesquisa (Souza, 2007) que estudou duas empresas que foram classificadas de forma distinta, em função do seu grau de inovação em práticas de gestão adotadas. Uma foi classificada como muito inovadora, por adotar intensivamente práticas de gestão consideradas inovadoras, e a outra foi classificada como pouco inovadora, pois adota um número muito restrito de tais práticas. Um dos objetivos do estudo foi identificar o esquema cognitivo dos gestores centrais das duas organizações pesquisadas acerca do entendimento que apresentavam sobre o que define uma organização inovadora. O esquema é mostrado no Quadro 5.2 e foi identificado por meio de entrevistas abertas com os gestores das organizações pesquisadas. Dois aspectos foram considerados na análise do esquema dos gestores: a natureza dos conteúdos que foram evocados e o grau de complexidade dos esquemas, representado pela média de ideias utilizadas para definir uma organização inovadora.

Quadro 5.2 Síntese das diferenças e semelhanças dos conteúdos que formam o esquema de organização inovadora nos contextos pesquisados

Categorias	Ideias comuns aos dois contextos	Ideias próprias contexto muito inovador	Ideias próprias contexto pouco inovador
Ênfase nas pessoas	Conceder *empowerment* Necessidade de pessoas motivadas pelo desafio Pessoas preparadas para mudar e enfrentar o novo	Orientar e desenvolver os perfis profissionais para que se tornem inovadores (dar foco e direção) Ter plano efetivo de acompanhamento de pessoas Necessidade de conviver com o velho e o novo	Trabalhar em equipe Encontrar novas formas de recompensar Encontrar um perfil profissional e pessoal adequado e pronto para construir a inovação Pessoas podem representar fonte de dificuldades para mudar
Liderança	Não ter medo da mudança Preparada para lidar com o novo e com a diversidade	Capacidade de conhecer a equipe Estar próximo às pessoas Entender necessidades e limitações	Baseada na confiança e no diálogo
Processos internos	Não se ater a padrões Experimentar o novo	Congruentes com a estratégia Informatizar e automatizar para integrar gestão Estabelecer parcerias	Ter estrutura apropriada à inovação (flexível, enxuta, delegação, redução de hierarquia) Informatizar para melhorar comunicação e fluxo de informação

(*Continua*)

(continua)

Caso 1 (continuação)

Quadro 5.2 Síntese das diferenças e semelhanças dos conteúdos que formam o esquema de organização inovadora nos contextos pesquisados (*continuação*)

Categorias	Ideias comuns aos dois contextos	Ideias próprias contexto muito inovador	Ideias próprias contexto pouco inovador
Pensamento estratégico	–	Voltado para o ambiente externo Entender o mundo Antecipar-se ao futuro Vontade de ser pioneira	–
Sustentação negócio	–	–	Focar em resultados O diferente deve ser eficiente e consequente
Grau de esquema cognitivo dos gestores	–	Mais complexo (média de ideias evocadas: 10,3)	Menos complexo (média de ideias evocadas: 4,8)

Fonte: Souza (2007).

Questões para reflexão

1. Quais foram as principais distinções encontradas nos dois contextos pesquisados para explicar a inovação organizacional?
2. Usando o esquema analítico proposto por Schneider e Angelmar (1993), que propriedade cognitiva foi estudada e em que nível de análise?
3. Que relações podem ser estabelecidas entre os resultados do estudo e a noção de "racionalidade limitada" proposta por H. Simon?
4. Exercite o uso dos conceitos de "mente coletiva" e de *sensemaking* para analisar as diferenças entre os gestores dos dois contextos organizacionais estudados.
5. Que impactos os entendimentos mais ou menos complexos sobre o fenômeno da inovação organizacional podem gerar na forma como os gestores agem e tomam decisões em relação a esse fenômeno?
6. Que impactos podem ser esperados na forma como a organização gerencia suas equipes de trabalho quando se considera que as pessoas têm habilidades que são inatas? E quando se concebe que as habilidades e competências podem ser desenvolvidas e adquiridas?
7. Que reflexões adicionais você pode inferir a partir dos resultados do estudo apresentado no que se refere à utilização de ferramentas próprias da abordagem cognitivista para compreender a realidade organizacional?
8. Discuta a relevância do acesso à cognição dos atores para se pensar práticas de gestão e processos decisórios de gestores.

Caso 2

Teoria implícita de gestores sobre "trabalhador comprometido"

Observe os dados contidos no Quadro 5.3 e na Figura 5.20. Eles são parte dos resultados de um estudo de Moscon (2009), que explorou a teoria implícita de gestores acerca do conceito de comprometimento e a relação da teoria implícita identificada com as estratégias cotidianas que gestores utilizam em suas práticas de gestão de equipes de trabalho. Para tanto, realizou-se uma entrevista semiestruturada com questões abertas e alguns procedimentos mais estruturados. Os dados coletados foram avaliados a partir do procedimento de análise de conteúdo, e os resultados apresentados, com o uso de técnicas de mapeamento cognitivo. A pesquisa foi realizada em duas empresas de médio/grande porte da Região Metropolitana de Salvador, BA, com oito gestores (quatro de cada organização).

Quadro 5.3 Categorização por meio de rótulo verbal atribuído a cada um dos dois perfis de vínculo do empregado

Perfil de empregados com vínculo instrumental	Perfil de empregados com vínculo afetivo
Acomodado, mecanicista, funcionário-padrão, básico, parcialmente motivado, comprometido consigo mesmo e com a carreira, sem maior envolvimento.	Comprometido com a empresa, competente, holístico, engajado, dedicado, motivado, veste a camisa.

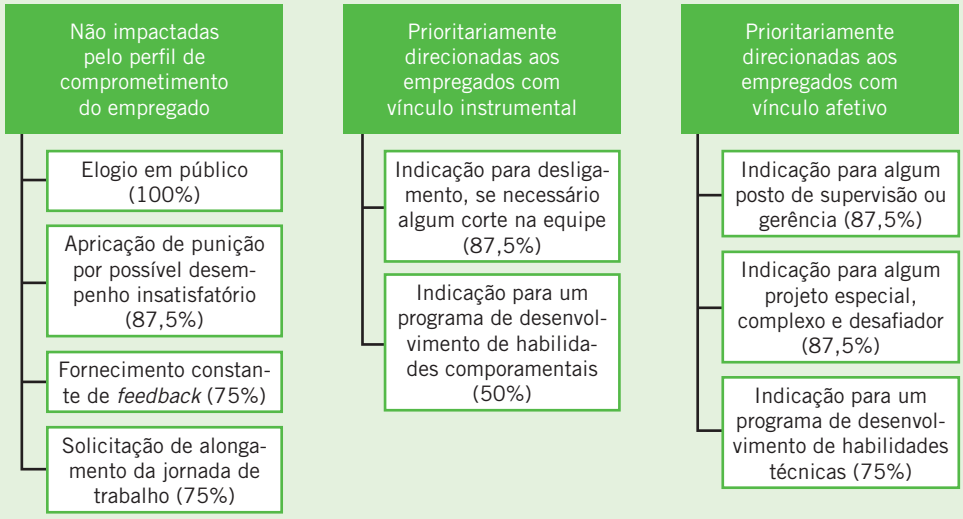


Figura 5.20 Relação entre perfis de comprometimento e estratégias cotidianas de gestão de equipes.
Fonte: Moscon (2009).

(continua)



(continuação)

Questões para reflexão

1. Os dois perfis descritos podem ser considerados *schemas* ou mapas cognitivos dos gestores entrevistados? Justifique.
2. Retome novamente o esquema analítico de Schneider e Angelmar (1993) e identifique a propriedade cognitiva e o nível de análise do estudo realizado.
3. Considerando a relação apontada entre o perfil e a estratégia de ação, poderíamos afirmar que as decisões gerenciais em relação a um trabalhador específico constituem uma heurística, como definida neste capítulo. Justifique.
4. Tome o conceito de atitude em uma perspectiva cognitivista, como a apresentada por Pratkanis (1989) neste capítulo. Como você utilizaria tal conceito para descrever a relação do gestor diante de dois trabalhadores incluídos nos perfis descritos?
5. Utilize os conceitos de arquitetura simbólica e conexionista e o tipo de processos que elas incluem para discutir os julgamentos que um gestor faz sobre o comprometimento de um trabalhador.
6. Que diferenciações podem ser destacadas entre os tipos de vínculos e as estratégias utilizadas pelos gestores?
7. Como podemos compreender, à luz do referencial cognitivista, o fato de existirem algumas estratégias de gestão de pessoas que não são impactadas pelas crenças dos gestores sobre o tipo de vínculo que o trabalhador estabelece com a organização?

REFERÊNCIAS

AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. *Dicionário de psicologia APA*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

AUGOUSTINOS, M.; WALKER, I.; DONAGHUE, E. *Social cognition:* an integrated introduction. London: SAGE, 2006.

BARSALOU, L. W. Grounded cognition. *Annual Review Psychology*, v. 59, p. 617-645, 2008.

BARTUNEK, J. M.; MOCH, M. K. First-order, second-order, and third-order change and organizational development interventions: a cognitive approach. *The Journal of Applied Behavioral Science,* v. 23, n. 4, p. 483-500, 1987.

BASTOS, A. V. B. Cognição e ação nas organizações. In: VERGARA, S.; DAVEL, E. (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade.* São Paulo: Atlas, 2001. v. 1, p. 79-114.

BASTOS, A. V. B.; SANTOS, M. V. O 'schema' de trabalhador comprometido: elemento definidor da identidade no trabalho. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 30., 2000, Brasília. *Anais*... Brasília: [s.n.], 2000. p. 222.

BRYSON, J. M. et al. *Visible thinking:* unlocking causal mapping for practical business results. West Sussex: Jonh Wiley & Sons, 2004.

BREWER, M. B.; HEWSTONE, M. (Org.). *Social cognition.* Oxford: Blackwell, 2004.

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO EM PSICANÁLISE. *Imagem.* [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <http://cdpsi.com.br/>. Acesso em: 10 jan. 2014.

CHRISTEEN, G. *The psychological contract:* managing and developing professional groups. New York: McGraw-Hill, 2009.

COSSETTE, P.; AUDET, M. Mapping of an idiosyncratic schema. *Journal of Management Studies,* v. 29, n. 3, p. 325-347, 1992.

DEL NERO, H. R. *O sítio da mente.* São Paulo: Collegium Cognitio, 1997.

DIAS, A. M. Tendências em arquiteturas cognitivas. *Arquivos Brasileiros de Psicologia,* v. 62, n. 1, p. 35-48, 2010.

ESCOLA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA. *Imagem.* [S.l.: s.n.], 2010. Disponível em: <http://planejandoestrategias.blogspot.com.br/2010/06/escola-de-planejamento-um-processo.html>. Acesso em: 10 jan. 2014.

FIOL, C. M.; HUFF, A. Maps for managers: where are we? Where we go from here? *Journal of Management Studies,* v. 29, n. 3, p. 267-85, 1992.

FISKE, S.; TAYLOR, S. E. *Social cognition.* New York: McGraw-Hill, 1991. p. 22-56.

FLAVELL, J. H.; MILLER, P. H.; MILLER, S. A. *Desenvolvimento cognitivo.* 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 1999.

GARDNER, H. *A nova ciência da mente.* São Paulo: EDUSP, 1995.

GERGEN, K. J. O movimento do construcionismo social na psicologia moderna. *Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis,* v. 6, n. 1, p. 299-325, 2009.

GIMENEZ, F. A. P.; GRAVE, P. S. Dinamismo ambiental e escolha estratégica: uma abordagem cognitiva. *Comportamento Organizacional e Gestão,* v. 8, n. 2, p. 1-13, 2002.

GOLEMAN, D. *Mentiras essenciais, verdades simples:* a psicologia da autoilusão. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

GUDWIN, R. R. Arquiteturas cognitivas para criaturas artificiais. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE AUTOMAÇÃO INTELIGENTE, 10., 2011, São João del-Rei. *Anais...* São João del-Rei: SBAI, 2011. p. 943-957.

GUEST, D.; ISAKSSON, K. Y.; WITTE, H. (Ed.). *Employment contracts, psychological contracts and employee well-being:* an international study. Oxford: Oxford University Press, 2010.

HAMILTON, D. L. (Org.). *Social cognition:* key readings in social psychology. New York: Taylor e Francis Books, 2005.

HAMILTON, D. L.; DEVINE, P. G.; OSTROM, T. M. Social cognition and classic issues in social psychology. In: DEVINE, P.; HAMILTON, D.; OSTROM, T. (Org.). *Social cognition:* impact on social psychology. San Diego: Academic Press, 1994. p. 2- 13.

HARRIS, S. G. Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective. *Organization Science,* v. 5, n. 3, p. 309-321, 1994.

HODGKINSON, G. P.; HEALEY, M. P. Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology,* v. 59, p. 387-417, 2008.

HOGG, M.; COOPER, J. *The SAGE handbook of social psychology.* London: SAGE, 2005.

HOWDEN, P. *Making sense for a sustainable agricultural future:* an overview of the concept of sensemaking. Bendigo: Victorian Government, 2008.

LAUKKANEN, M. Conducting causal mapping research: opportunities and challenges. In: EDEN, C.; SPENDER, J. C. (Org.). *Managerial and organizational cognitions* – theory, methods and research. London: Sage, 1998. p. 168-191.

LEVINE, J. M.; RESNICK, L. B. Social fundations of cognition. *Annual Review of Psychology,* v. 44, p. 585-612, 1993.

LORD, R. G.; FOTI, R. J. Schema theories, information processing, and organizational behavior. In: SIMS JUNIOR, H.; GIOIA, D. A. (Ed.). *The thinking organization:* dynamics of organizational social cognition. San Francisco: Jossey-Bass, 1986. p. 20-48.

LORD, R. G.; MAHER, K. *Leadership and information processing:* linking perception and performance. Boston: Unwin Hyman, 1991.

LOUIS, M. R.; SUTTON, R. I. Switching cognitive gears: from habits of mind to active thinking. *Human Relations,* v. 44, p. 55-76, 1991.

MAGGI, B. *Do agir organizacional:* um ponto de vista sobre o trabalho, o bem-estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

MATLIN, M. W. *Psicologia cognitiva.* Rio de Janeiro: LTC, 2004.

MEANING OF WORK INTERNATIONAL RESEARCH TEAM. *The meaning of working.* London: Academic Press, 1987.

MICHENER, H. A.; DELAMATER, J. D.; MYERS, D. *Psicologia social.* São Paulo, Thompson, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safari de estratégia:* um roteiro para a selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOSCON, D. C. B. *Teorias implícitas de trabalhador comprometido e estratégias cotidianas de gestão:* uma análise qualitativa. 2009. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. A new contingency view of the organization: mananging complexity and uncertainty through cognition. *Brazilian Administration Review,* v. 7, n. 4, p. 379-396, 2010.

NOBRE, F. S.; TOBIAS, A. M.; WALKER, D. S. Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 3, p. 413-432, 2011.

PRATKANIS, A. R. The cognitive representation of attitudes. In: PRATKANIS, A. R.; BRECLER, S. J.; GREENWALD, A. G. (Ed.). *A socio-cognitive model of attitude structure and function.* Hillsdale: Erlbaum, 1989. p. 71-93.

PRATKANIS, A. R.; GREENWALD, A. G. A socio-cognitive model of attitude structure and function. *Advances in Experimental Social Psychology,* v. 22, p. 245-285, 1989.

RAMOS, S. C.; FERREIRA, J. M.; GIMENEZ, F. A. P. Cognição do Ambiente competitivo: um estudo dos construtos mentais utilizados por proprietários de pequenas empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 3, p. 392-412, 2011.

ROSA, J. L. G. Computação, linguagem e ciência da cognição. *Revista do Instituto de Informática da PUC-Campinas,* v. 4, n. 2, p. 36-44, 1996.

ROUSSEAU, D. M. *Psychological contracts in organizations:* understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership.* San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHNEIDER, D. J. Social cognition. *Annual Review of Psychology,* v. 42, p. 527-561, 1991.

SCHNEIDER, S.; ANGELMAR, R. Cognition in organizational analysis: who's minding the store? *Organization Studies,* v. 14, n. 3, p. 347-374, 1993.

SOUZA, J. J. *Teoria implícita de organização inovadora em empresas com padrões diferenciados de adoção de práticas de gestão.* 2007. 274 f. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007.

SPENDER, J. C. The dynamics of individual and organizational knowledge. In: EDEN, C.; SPENDER, J. C. *Managerial and organizational cognition:* theory, methods and research. London: Sage, 1998. p. 13-39.

TENBRUNSEL, A. E. et al. Cognitions in organizations. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook of organization studies.* London: Sage, 1996. p. 148-174.

VROOM, V. H. *Work and motivation.* San Francisco: Jossey-Bass, 1964.

WALSH, J. P. Managerial and organizational cognition: notes from a trip down memory lane. *Organization Science,* v. 6, n. 3, p. 280-321, 1995.

WEICK, K. E. Introduction: carthographic myths in organizations. In: HUFF, A. S. (Ed.). *Mapping strategic thought.* Chicago: John Wiley & Sons, 1990. p. 1-10.

WEICK, K. E. Perspectives on action in organizations. In: LORSCH, J. W. *Handbook of organizational behavior.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1987. p. 10-28.

WEICK, K. E. *Psicologia social da organização.* São Paulo: Edgard Blücher, 1973.

WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations.* Thousand Oaks: Sage, 1995.

WEICK, K. E.; ROBERTS, K. H. Collective mind in organizations: heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly,* v. 38, p. 357-381, 1993.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. *O Managing the unexpected:* resilient performance in an age of uncertainty. São Francisco: Jossey-Bass, 2007.

WELLIN, M. *Managing the psychological contract.* [S.l.]: Gower Press, 2007.

WILPERT, B. Organizational behavior. *Annual Review of Psychology,* v. 46, p. 59-90, 1995.

6

APRENDIZAGEM HUMANA EM ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO

Gardenia da Silva Abbad e Jairo Eduardo Borges-Andrade

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Definir e analisar o uso dos conceitos de aprendizagem, distinguindo-os de outros conceitos correlatos
- Compreender as principais teorias de aprendizagem
- Distinguir aprendizagem informal de aprendizagem formal
- Identificar e classificar resultados e conteúdos da aprendizagem humana, de acordo com taxonomias
- Explicar como se sabe que alguém aprendeu algo novo no trabalho
- Explicar como se sabe que alguém está transferindo novas aprendizagens para o trabalho
- Identificar características do ambiente organizacional e do desenho instrucional que influenciam a aprendizagem informal e a aprendizagem informal no trabalho
- Compreender as razões pelas quais algumas características ou condições internas dos indivíduos afetam a aprendizagem e a expressão de novas competências no trabalho
- Integrar conceitos, teorias e resultados de pesquisa na análise de dois casos brasileiros que investigaram a aprendizagem no trabalho

A aprendizagem é um processo psicológico essencial para a sobrevivência dos seres humanos no decorrer de todo o seu desenvolvimento. Sem ela, de nada valeria o investimento em educação feito pela sociedade ou o esforço das organizações para treinar seus membros ou o desses membros para resolver desafios e progredir em seu trabalho.

Sem esse processo, as experiências das pessoas, qualquer que fosse sua natureza, não teriam valor para apoiar seus atos futuros. Nem sequer existiria uma perspectiva de futuro que valesse a pena ser vivido!

Quem dedica sua profissão àqueles indivíduos que trabalham e às organizações em que eles atuam precisa, para apoiar as pessoas em seu desenvolvimento, compreender como ocorre o processo de aprendizagem. Mas isso não é suficiente. Precisa saber, também, como apoiar esse processo e sua ocorrência.

Assim, este capítulo foi escrito para os profissionais que necessitam dar suporte às pessoas em seus processos de aprendizagem no trabalho e nas organizações. **O cenário atual atribui grande importância à aquisição, à manutenção e à transferência do conhecimento como ferramenta estratégica e de sustentabilidade das organizações e como instrumento de empregabilidade para os trabalhadores**. Este tema constitui o foco principal deste capítulo.

O QUE É APRENDIZAGEM?

A aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no nível do indivíduo. Contudo, esse ter-

mo algumas vezes passou a ser usado, em publicações de administração para fazer referência a processos que ocorreriam no âmbito das equipes de trabalho ou das organizações, tendo surgido as denominações "aprendizagem organizacional" e "organizações que aprendem". Uma discussão sobre as diferenças entre os usos desses termos pode ser encontrada em Abbad e colaboradores (2013). O foco aqui será no conceito no nível do indivíduo.

O termo "aprendizagem" tem uma ampla variedade de definições em psicologia, dependendo da teoria que o autor da definição abraça. É a partir delas que distintas abordagens irão propor procedimentos para lidar com esse processo psicológico. De forma geral, aprendizagem faz referência a mudanças que ocorrem no comportamento do indivíduo (R, de resposta do indivíduo), não resultantes unicamente da maturação, mas de sua interação com o contexto (S, de *stimulus*, em inglês).

Maturação é uma expressão verbal concernente a outro conceito, que está associado a passagem do tempo, idade ou fases da vida, mudanças que geralmente perduram ao longo do tempo. Para diferenciar a aprendizagem desses outros processos, as definições costumam qualificar essas mudanças como resultado da experiência do indivíduo.

Em linguagem comum (ver, p. ex., os dicionários Aurélio, Caldas Aulete e Koogan/Houaiss), a aprendizagem está geralmente associada às noções de adquirir, tomar, reter, segurar, pegar, agarrar, prender e assimilar. Isto é, nela está quase sempre embutido o sentido figurado da "apropriação" ou da "apreensão".

Em abordagens cognitivistas da aprendizagem, a experiência de interação do indivíduo com seu ambiente (S) lhe possibilitaria "apreender" algo (O) – como uma habilidade intelectual (p. ex., um conceito ou uma forma de resolver um problema) ou uma atitude, interesse ou valor, que seria futuramente mostrado, manifestado, evidenciado ou revelado por meio de alguma mudança em seu comportamento (R).

As teorias de aprendizagem estão preocupadas com as mudanças que ocorrem no indivíduo (R), decorrentes de sua interação com o contexto (S). Existem três grandes tradições, ou abordagens gerais, que tiveram sua origem na psicologia no início do século XX, antes de esta começar a ser sistematicamente aplicada nos contextos de organizações de trabalho: a abordagem comportamentalista, a cognitiva e a construtivista (ver Quadro 6.1).

Para maiores detalhes e comparações sobre essas abordagens, leia Abbad, Borges-Ferreira e Nogueira (2006) e Ignácio Pozo (2002). A abordagem cognitivista tem sido a mais utilizada pela psicologia instrucional nas últimas décadas. A construtivista, anteriormente mais restrita à psicologia escolar e à pedagogia, também passou a ser utilizada na concepção de treinamentos em organizações e trabalho e como fundamento para formular modelos teóricos de aprendizagem informal no trabalho.

As teorias de aprendizagem tiveram um papel importante na Psicologia Organizacional e do Trabalho por volta da metade do século XX, quando foram usadas para melhorar a produtividade das pessoas por meio do planejamento do uso de consequências para seus comportamentos no trabalho, a fim de mantê-las motivadas e reduzir o absenteísmo. Levaram também à elaboração de métodos de avaliação de desempenho, análise e solução de problemas de desempenho, diagnóstico de necessidades de treinamento e formulação e mensuração de objetivos de treinamento.

As abordagens cognitivista e construtivista, tratadas em detalhes no Capítulo 5, passaram a dominar o cenário da Psicologia Organizacional e do Trabalho a partir do último quarto do século XX. Elas possibilitam o entendimento, por exemplo, do que o indivíduo trabalhador faz para compreender o que se passa em seu ambiente – percepção e construção de crenças e valores organizacionais e significados do trabalho, autocompreensão e controle de emoções no trabalho, do que os trabalhadores fazem quando adquirem, modificam e transmitem informações para seus companheiros e de como as consequências das ações no trabalho funcionam para manter os indivíduos motivados, satisfeitos e saudáveis.

Levaram ainda à elaboração de taxonomias de aprendizagem com foco em conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), de instrumentos para formular e mensurar objetivos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) em termos de CHAs, de métodos de análise organizacional com ênfase em cultura e poder e de procedimentos para promover a aquisição e a transferência de CHAs para o trabalho.

A aprendizagem nos contextos de organizações de trabalho envolve, além de aquisição

Quadro 6.1 Abordagens da psicologia às teorias da aprendizagem

Abordagem cognitivista	◗ Define aprendizagem como uma mudança de comportamento (R), resultante da interação do indivíduo com o meio (S) e de processos mentais (O) de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs). ◗ Nessa tradição, R também ocorreria como resultado de S, mas a interação do indivíduo com o contexto seria mediada por processos mentais (O, de organismo). ◗ Postula a existência de processos internos no organismo (O), decorrentes da interação com o ambiente (S), que determinam como o indivíduo responderá (R). ◗ Teorias SOR.
Abordagem behaviorista	◗ O foco está na mudança de comportamento (R), produto da interação do indivíduo com o meio (estímulo – S – e consequência – C). ◗ Teorias SRC.
Abordagem construtivista	◗ O conhecimento não pode ser objetivamente definido – é construído pelo aprendiz a partir de suas experiências. ◗ O conhecer é um processo adaptativo. ◗ Para Ignácio Pozo (2002), essa abordagem sugere que a aprendizagem sempre decorre de uma interação entre a informação nova (S) e aquilo que o indivíduo já sabia (O). Aprender é, assim, "construir modelos para interpretar a informação que recebemos". ◗ Segundo Ignácio Pozo (2002), no construtivismo de Piaget (considerado neokantiano), essas categorias de conhecimento são construídas pelo indivíduo a partir de processos de assimilação (construção estática do conhecimento) e acomodação (construção dinâmica do conhecimento). A primeira ocorre quando o novo conhecimento é assimilado pelas estruturas de conhecimento preexistentes. A acomodação, por sua vez, implica mudança qualitativa nas estruturas previamente adquiridas pelo indivíduo: exige novas soluções, respostas criativas (R) e reestruturação das estruturas (mapas, modelos, teorias implícitas), tomada de consciência e reflexão. ◗ Teoria S-OR.

e retenção, generalização e transferência. Se a mudança no indivíduo ocorre em atividades não equivalentes às anteriores ou é verificada em situações distintas daquelas em que ocorreu a aquisição, pode ser dito que ocorreu uma "transferência" de aprendizagem. Para mais informações sobre esses conceitos e as medidas de avaliação desses construtos, leia, respectivamente, Freitas e colaboradores (2006) e Zerbini e colaboradores (2012).

No nível do indivíduo, existe a **transferência lateral**, ou horizontal, e a **vertical**:

- **Transferência lateral** – permite que o aprendiz exiba alguns desempenhos que não foram diretamente adquiridos, mas que são, de algum modo, semelhantes a eles. Refere-se a um tipo de generalização que inclui uma série ampla de situações com aproximadamente o mesmo grau de complexidade. Por exemplo, alguém aprende a pilotar um avião em um simulador e é capaz de pilotar aviões "de verdade"; uma pessoa aprende a elaborar orçamento em uma empresa e é capaz de elaborar orçamento em outra, ou aprende a atender telefones em um posto de secretariado e depois demonstra ser capaz de atender o público em um serviço de telefonia a distância.
- **Transferência vertical** – possibilita ao indivíduo a aprendizagem de competências mais complexas a partir de conhecimentos

mais simples. Por exemplo, um caixa de banco aprende a operar vários programas de contabilidade, depois, demonstra facilidade para criar novos programas de contabilidade quando os existentes deixam de atender as necessidades de sua empresa; ou um profissional aprende métodos para avaliar desempenhos de indivíduos e, depois, demonstra facilidade para aprender métodos mais complexos de avaliação de resultados organizacionais.

A transferência no nível individual, além de variar quanto ao sentido (lateral e vertical), pode também variar quanto à direção (positiva, negativa ou zero):

- É **positiva** quando os comportamentos aprendidos, por exemplo, durante eventos de TD&E, facilitam o desempenho do indivíduo na tarefa de transferência.
- É **negativa** quando os comportamentos aprendidos interferem, dificultando o desempenho na tarefa de transferência. Por exemplo, a aprendizagem de um idioma pode facilitar a aprendizagem de outros (transferência positiva) e dificultar a aprendizagem de alguns (transferência negativa). Um bom exemplo de transferência negativa ocorre quando se muda de aparelho de telefonia celular e cometem-se erros buscando repetir comandos que não funcionam da mesma forma ou não existem no novo aparelho.
- A transferência é **zero** quando a aprendizagem da tarefa ensinada não afeta o desempenho na tarefa de transferência.

As pessoas aprendem e transferem novas aprendizagens para diferentes contextos o tempo todo. A aprendizagem pode ocorrer em ambiente natural, de modo espontâneo e informal, ou em situações planejadas e estruturadas para essa finalidade. Do mesmo modo que em qualquer outra esfera da vida, os indivíduos, em seu trabalho, podem aprender, por intermédio das consequências organizacionais resultantes de seus comportamentos, observando as consequências dos comportamentos dos demais membros de sua equipe, ouvindo histórias de seus companheiros mais antigos ou recebendo orientações de seus supervisores ou de outras pessoas. Essa aquisição pode levar ou não a desempenhos melhores que os anteriores, pode ser consciente ou automática, intencional ou não intencional e pode envolver atos explícitos ou implícitos. Nas organizações, os indivíduos aprendem por imitação, tentativa e erro, conversas com pares, colegas, clientes e outros agentes relacionados ao trabalho e às leituras.

Esses são exemplos de **aprendizagem informal ou espontânea**, que ocorre independentemente da iniciativa deliberada da organização, sem uma estruturação prévia de condições de ensino-aprendizagem. O aprendido durante a realização de uma tarefa de trabalho, em contato com outras pessoas ou em interação com uma máquina, pode ou não ser transferido para outros contextos ocupacionais ou organizacionais, dependendo da existência de condições propícias para a expressão de tais conhecimentos, habilidades e atitudes.

A aprendizagem formal ocorre quando a aquisição é promovida por iniciativa da organização de trabalho, que intencionalmente estrutura um contexto para que seus membros aprendam.

Em geral essa estruturação envolve atividades de TD&E. Tais atividades induzem a aprendizagem por meio da aplicação de tecnologias instrucionais (análises de necessidades de treinamento, planejamento instrucional e avaliação) deliberadamente arranjadas, visando à aquisição de competências para superar deficiências de desempenho no trabalho, preparar empregados para novas funções, adaptar mão de obra para a introdução de novas tecnologias ou promover o livre crescimento profissional ou pessoal dos membros de uma organização.

Esta é uma definição S-O-R, pois sugere que ações organizacionais (S) promovem a aquisição de CHAs (O) que se traduziriam em mudanças de comportamento (R), expressos sob a forma de desempenhos durante TD&E (aquisição) ou no trabalho (transferência).

Mas, afinal, o que se aprende? Como se expressam as aprendizagens no trabalho? A resposta é: aprendem-se novos conhecimentos, habilidades e atitudes – CHAs. Essas aprendizagens, expressas sob a forma de competências, podem ser medidas em termos de desempenhos e resultados.

Em organizações e trabalho, o conceito de competência refere-se, pois, a ações ou a desempenhos humanos resultantes da aplicação de complexas combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs), que são mobilizadas pe-

lo indivíduo para alcançar um determinado propósito no trabalho.

Para alguns autores, a competência é definida como um conjunto de qualificações de um indivíduo; para outros, como o resultado ou efeito da aplicação dessas qualificações no trabalho. Nesse sentido, a competência, resultado de processos de aprendizagem, inclui tanto a **ação** como o **resultado** da ação.

Sob essa ótica, é competente o indivíduo que mobiliza suas qualificações e obtém sucesso em sua atividade. É incompetente aquele cujo desempenho é insatisfatório. É, da mesma forma, aquele que detém as qualificações necessárias, porém não sabe mobilizá-las a ponto de obter sucesso em suas ações. Competência é ainda usada em um sentido mais restrito nos ambientes de trabalho. Nesse contexto, é entendida como a capacidade individual de gerar resultados de acordo com os objetivos organizacionais ou ocupacionais. Envolve tanto o resultado como o desempenho esperado, assim como o **conjunto de qualificações** necessárias ao seu alcance.

As organizações investem em TD&E a fim de desenvolver competências complexas, de modo que seus integrantes possam aplicar no trabalho, de modo cada vez mais eficaz e coordenado, diferentes combinações de habilidades psicomotoras, cognitivas e afetivas. Porém, para criar ambientes propícios à aprendizagem, é necessário lançar mão de princípios e tecnologias que facilitem a aprendizagem, a memorização ou retenção e a transferência positiva para o trabalho.

Portanto, antes de tratar das condições internas e externas à aprendizagem, bem como sobre tecnologias de ensino, será preciso conhecer como as teorias de aprendizagem podem ser aplicadas nos contextos de organizações de trabalho.

◗ APLICAÇÃO DAS TEORIAS DE APRENDIZAGEM

Há modelos de investigação da aprendizagem informal e formal no trabalho, que incluem diversas variáveis do contexto e do indivíduo. Um desses modelos enfatiza o papel central da aquisição psicológica dos conteúdos da aprendizagem (CHAs) por meio da interação social com o ambiente. Tal aquisição seria influenciada por processos dinâmicos de motivação e de utilização de estratégias de aprendizagem pelo indivíduo.

A ênfase nessa aquisição, no nível individual, está presente em outros modelos. O que dá a esse modelo uma característica diferenciadora é que, em seguida, descreve outro papel central: o do ambiente em que ocorrem os processos de aprendizagem dos indivíduos. Este sugere que tais processos são decorrentes das experiências anteriores de trabalho das pessoas, das atividades de treinamento e educação a que foram submetidas e de seu histórico social.

O modelo propõe, ainda, que esse passado de aprendizagem seja confrontado com o ambiente em que ocorre, no presente, a prática profissional dessas pessoas. Oportunidades de aprendizagem decorreriam dessa prática profissional, promovidas por dois componentes desse ambiente:

- **Componente técnico-organizacional:** a divisão e o conteúdo de seu trabalho, a autonomia de que dispõe para realizar aquela prática, as interações sociais que dela emergem, as oportunidades de aplicação de suas qualificações e as tensões e o estresse que precisa enfrentar.
- **Componente sociocultural:** as comunidades políticas, culturais e de trabalho das quais participa, sejam elas associadas à organização em que desenvolve suas principais atividades laborais ou associadas a outras organizações, por exemplo, religiosas ou de ativismo cidadão (Illeris, 2004).

Esse modelo geralmente é citado pela literatura especializada mais dedicada à aprendizagem informal.

Outro desses modelos enfatiza o papel central das atividades de TD&E nas organizações de trabalho e, portanto, está mais associado à aprendizagem formal. Sugere que o processo de análise de necessidades deveria determinar o projeto e o conteúdo dessas atividades com base nas demandas organizacionais e na definição das mudanças esperadas dos membros dessas organizações.

Tais mudanças poderiam incluir três tipos de efeitos, esperados em tempos diferentes. O primeiro e mais imediato seriam as reações desses membros ou sua satisfação com essas atividades, influenciadas principalmente por suas

características individuais. O segundo ocorreria na percepção de autoeficácia, na aprendizagem cognitiva e no desempenho durante ou logo após as atividades de TD&E, sendo influenciado pelas características dessas atividades e também pelas características individuais.

O último tipo de efeito, no médio e no longo prazos, seria o concernente à transferência lateral, no nível do indivíduo, e aos resultados alcançados no nível organizacional (Alvarez; Salas; Garofano, 2004). Esse modelo, ao contrário daquele proposto por Illeris (2004), enfatiza os aspectos do ambiente técnico-organizacional que podem ser deliberadamente estruturados para promover a aprendizagem.

A questão da transferência (lateral) evidentemente é nele tratada, por se tratar de um modelo preocupado com o alcance de resultados a partir dessa estruturação. Mas tanto este quanto o modelo de Illeris (2004) não tratam da transferência vertical, um processo intrapsíquico. **Além disso, ambos os modelos supõem que a aprendizagem é decorrente da interação com o ambiente, que o lócus dessa aprendizagem é o indivíduo e que este pode ter papel ativo nos processos de aquisição intrapsíquicos dos CHAs.**

Neste capítulo, assumiu-se que a aprendizagem ocorre no nível do indivíduo e que as teorias psicológicas auxiliam a compreender processos e resultados da aprendizagem individual. Porém, restam algumas questões básicas que serão respondidas pelas próximas seções.

COMO O INDIVÍDUO APRENDE?

As pessoas aprendem constantemente, no dia a dia, por meio de estratégias espontâneas de busca da ajuda de outras pessoas e de materiais escritos e em ambientes estruturados especialmente para esse fim, como treinamentos e programas educacionais. **Os dois tipos de aprendizagem, informal e formal, dependem de processos individuais de aprendizagem, também chamados de condições internas, que, para serem devidamente ativados, precisam de condições externas ou ambientais propícias e estimulantes ao aprendiz.** A compreensão desses **processos internos** (hipotéticos) facilita a análise das relações entre eles e o **ambiente**.

Já foi explicado aqui que as teorias de aprendizagem se dividem em dois grandes grupos: S-R-C (comportamentalistas) e S-O-R (cognitivistas e construtivistas). Aqui será adotada uma abordagem cognitivista da aprendizagem.

Os seres humanos, em contato com ambientes complexos, podem ser caracterizados como "processadores de informação" (O) pelo menos razoavelmente eficientes. Se não fosse assim, não sobreviveriam ao bombardeio e ao volume de dados com os quais tomam contato (S) e seriam provavelmente incapazes de responder de modo apropriado às demandas de desempenho (R) a eles apresentadas.

Mesmo nos trabalhos mais simples e repetitivos, as pessoas estão expostas a ambientes complexos. Imagine-se, pois, o que poderia acontecer com aquelas encarregadas de operar máquinas complexas, como navios com vários andares de passageiros, que planejam usinas elétricas, que precisam tomar decisões sobre aplicações financeiras no mercado de bolsas, ou o que poderia acontecer com as que, de alguma forma, dependem dos que realizam tais trabalhos. Assim, os seres humanos precisariam contar com um Sistema de Processamento de Informações (Klatzky, 1975).

O "Sistema de Processamento de Informações" (Fig. 6.1) é um modelo teórico S-O-R, dividido em componentes ou subestruturas, que tenta oferecer uma compreensão do processo de aprendizagem em alguns aspectos (O), mas que dá pouca atenção a aspectos do ambiente (S). Desse modo, trata-se de modelos que podem ser complementares na prática profissional aos de Alvarez, Salas e Garofano (2004) e de Illeris (2004).

Cada componente incluído no modelo da Figura 6.1 tem pelo menos uma entrada e uma saída que permitem o fluxo de informações do ambiente para o aprendiz e vice-versa. De acordo com o modelo de processamento de informações, o ambiente provê os estímulos, que entram no sistema pelos receptores (olhos, ouvidos, receptores proprioceptivos, etc.).

Em seguida, tais estímulos são brevemente retidos como registros sensoriais, transformados em padrões de informação reconhecíveis pelo indivíduo de acordo com informações previamente armazenadas na memória de longo prazo. Esses padrões de informação são então passados à memória de curto prazo, onde ficam por um breve período de tempo, para que

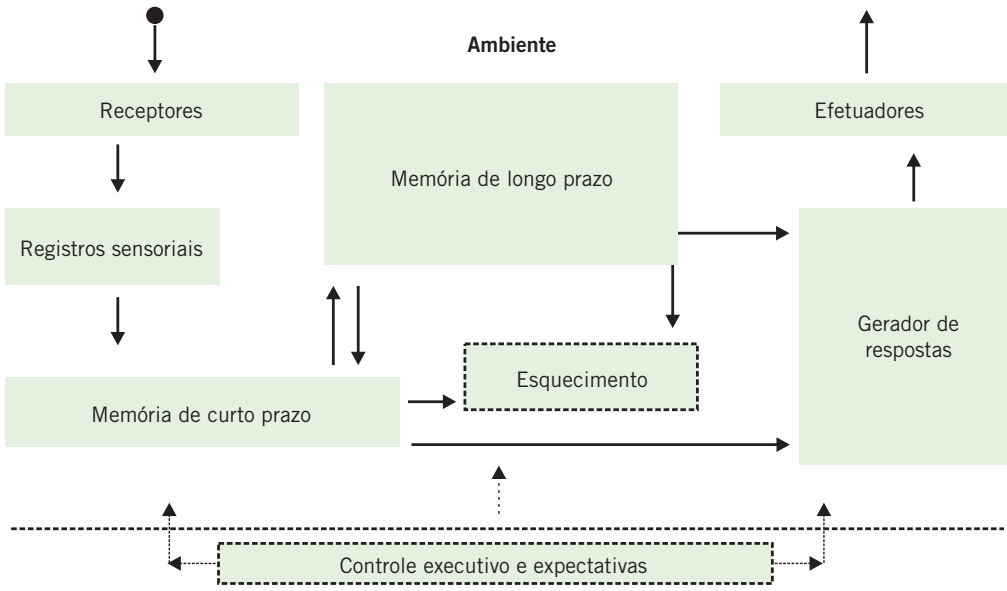


Figura 6.1 Modelo de processamento de informações do aprendiz em seu ambiente.

sejam repetidos, mais bem relembrados e mais facilmente armazenados.

Seguem depois para a memória de longo prazo, onde serão transformados em organizações de informação que fazem sentido para o aprendiz. Isto é, os dados recém-chegados são relacionados às informações previamente adquiridas e classificados em conjuntos e subconjuntos. Essa atribuição de significado, necessária à codificação das informações, pode ser facilitada se a informação recém-adquirida mantém alguma relação de similaridade com aquilo que foi previamente organizado e armazenado, o que poderá facilitar a transferência lateral, ou se foram previamente adquiridas capacidades de níveis inferiores ou do mesmo nível, o que poderá facilitar a transferência vertical.

A atribuição de significado ainda será facilitada por capacidades que o aprendiz pode ter adquirido no passado, de autorregulação de seu comportamento, a serem consideradas mais adiante. Dessa maneira, a informação (ou agora "conhecimento") pode ser permanentemente armazenada na memória de longo prazo. Nesta, as informações, até aqui pouco organizadas, serão codificadas. Isto é, serão transformadas em organizações que fazem sentido para o aprendiz. Não se trata de um mero empilhamento de dados, pois isso seria um mau uso da estrutura, com um sério risco de perda ou esquecimento desses.

O que é levado a cabo é uma organização semântica que relaciona os dados recém-chegados às informações previamente adquiridas e os classifica em níveis hierárquicos e em conjuntos e subconjuntos. **Tal organização pode chegar a formar o que Piaget (1982) denominou *schema*: uma categorização de sequências de ação altamente relacionadas entre si, que podem ser modificadas pelo aprendiz à medida que assimila novas informações e que determina suas respostas motoras, afetivas e cognitivas.**

A informação retida na memória de curto prazo, além de ser enviada para armazenamento, pode ser imediatamente transformada em ação pela ativação do gerador de respostas. Por sua vez, o conhecimento já armazenado na memória de longo prazo pode ser recuperado ou pode ser transferido (lateral ou verticalmente) para outras situações. Se esse for o caso, a informação se tornará novamente acessível ao aprendiz, sendo enviada de volta à memória de curto prazo ou diretamente ao gerador de respostas.

Este último seleciona e organiza a forma (fala, manuseio, chute, olhar, toque, movimento de olhos ou ombros, etc.) das respostas a serem

expressas pelo indivíduo. O efetuador apropriado (aparelho vocal, mãos e dedos, mãos e braços, pés e pernas, olhos e cabeça, etc.) é então ativado, e algum tipo de atividade específica observável (R) é realizado no ambiente. Caso haja alguma mudança no ambiente que possa ser percebida pelo aprendiz como relacionada à atividade realizada, seu desempenho é confirmado (retroalimentação).

Essa confirmação possibilita o "fechamento do circuito" e fortalece a aquisição de capacidades, tornando o desempenho mais frequente e disponível ao acesso do aprendiz (reforçamento ou consequência).

Além das subestruturas cognitivas anteriormente descritas e representadas na Figura 6.1, o Modelo de Processamento de Informações postula processos de aprendizagem (Klatzky, 1975). O fluxo de informações no modelo é apresentado como uma sucessão de atividades de entrada e saída, de subestrutura para subestrutura. As sequências de transformações são chamadas processos cognitivos e serão especificadas a seguir.

Quando a informação flui dos receptores para o registro sensorial, o sistema é alertado (ou é chamada sua atenção) para o estímulo transformado em impulso neural. Ocorre, em seguida, o processo de percepção seletiva, quando a informação é passada do registro sensorial para a memória de curto prazo. Assim, as características relevantes (do ponto de vista do aprendiz) do estímulo são mantidas, e as irrelevantes, ignoradas. **A repetição mental da informação, um processo chamado repassagem, auxilia no armazenamento da informação na memória de curto prazo, evitando o esquecimento. Por meio de transformações em seu significado, as informações fluem para a memória de longo prazo e são organizadas para armazenamento (processo denominado codificação), o que fará com que não sejam esquecidas.**

O processo cognitivo de recuperação possibilita o retorno da informação (agora, conhecimento) para a memória de curto prazo ou seu encaminhamento para o gerador de respostas, no caso de o indivíduo ter sido exposto a situações novas, nas quais se exige que aplique os processos de recuperação e de transferência (lateral ou vertical) de aprendizagem, em que novas relações entre informações novas e antigas são estabelecidas.

Essa transformação torna, assim, mais provável a recuperação da informação e sua aplicação pelo aprendiz. Nesse modelo teórico, tanto a transferência vertical quanto a lateral são tratadas como fenômenos intrapsíquicos, enquanto nos modelos de Alvarez, Salas e Garofano (2004), Freitas e colaboradores (2006) e Zerbini e colaboradores (2012) a transferência de aprendizagem não é, aparentemente, tratada como fenômeno intrapsíquico, mas como a expressão ou aplicação, no trabalho, de novos conhecimentos, habilidades e/ou atitudes.

A transferência é facilitada, por exemplo, quando há similaridade entre a situação de TD&E e a situação de trabalho e quando existem oportunidades para praticar nesta o que foi adquirido naquela situação. Será ainda mais ampliada se essas oportunidades de prática incluírem situações variadas e se o aprendiz receber informações do ambiente sobre quando deve ou não aplicar o que aprendeu ou sobre as "fronteiras" de aplicação do que foi assimilado. Antes da prática, durante a assimilação, o uso de exemplos e demonstrações variadas será igualmente útil para aumentar a transferência lateral. E, antes da assimilação, a transferência vertical será facilitada pela prévia aquisição de competências subordinadas, isto é, de nível inferior de complexidade.

Recebendo a informação, o gerador de respostas é encarregado do processo de organização do desempenho a ser realizado no meio ambiente. O efetuador é então ativado e gera (ou exibe) as respostas (R). O processo cognitivo de reforçamento ocorre, mediado pelo ambiente, quando a confirmação do desempenho é observada pelo aprendiz (retroalimentação). Como será visto a seguir, o próprio aprendiz pode atribuir consequências para seu desempenho, independentemente de uma mediação feita pelo ambiente (S).

Dois outros processos podem ainda influenciar o fluxo de informações apresentado na Figura 6.1. Eles são o controle executivo e as expectativas. **O controle executivo são capacidades aprendidas pelo indivíduo em longos períodos de tempo, independentemente de qualquer conteúdo ou área de conhecimento, por meio das quais o aprendiz pode regular as diferentes etapas de aprendizagem (incluem-se aí todas as estruturas e demais processos representados na Fig. 6.1).** Por exemplo, como ele decide codificar, armaze-

nar, lembrar e transferir as informações. No sistema de classificação de Gagné, descrito adiante, essas capacidades são denominadas estratégias cognitivas. Elas também podem ser equivalentes a metacognições: conhecimentos que o aprendiz tem sobre o que sabe e pensamentos que desenvolve sobre como deve aprender.

As metacognições seriam habilidades intelectuais de automonitoramento, desenvolvidas lentamente pelo aprendiz, em que ele próprio se questiona sobre o que já sabe em uma dada situação, sobre o que é dele efetivamente esperado de novo em uma dada tarefa, sobre o tempo a ser gasto e o esforço a ser despendido para aprender o que lhe é demandado pelo ambiente, sobre como planejará o atendimento dessa nova demanda, sobre os procedimentos que precisará revisar nesse processo de aquisição e sobre como identificará um erro, se cometer algum.

Metacognições seriam, no entanto, mais específicas que estratégias cognitivas e dependem de experiências educacionais de longa duração (e não uma simples familiaridade) com domínios de conhecimento específicos, de modo que o aprendiz seja capaz de monitorar o que deve efetivamente aprender (por ser novo) e transferir (por ser aplicável a novas situações).

O controle executivo foi tratado por Bandura (1986) como processos de autorregulação que ocorreriam em três estágios:

- Em primeiro lugar, o aprendiz se engajaria na observação de seu próprio desempenho, levando em conta aspectos como quantidade, qualidade, originalidade, etc.
- Depois, julgaria esse desempenho, usando padrões que podem ter sido construídos por ele mesmo ou aprendidos pela observação de modelos, sendo que padrões muito baixos levariam a desempenhos medíocres, e padrões pouco realísticos poderiam até levar à depressão e ao sentimento de desamparo.
- Em último lugar, o próprio aprendiz "recompensaria" ou "puniria" seu desempenho, em vez de deixar isso a cargo de seu ambiente externo.

Na maioria das vezes, a autodeterminação de consequências levaria a desempenhos de melhor nível, quando comparada às consequências advindas do ambiente externo do aprendiz. Contudo, nem sempre ele é capaz de fazer isso, ou pode ter padrões de desempenho inapropriados no segundo estágio.

Já as expectativas, o segundo dos processos que podem influenciar o fluxo de informações ilustrado pela Figura 6.1, relacionam-se àquilo que o aprendiz acredita que se espera dele, seja em uma atividade de TD&E, no trabalho ou na vida. As expectativas podem orientar e organizar a aprendizagem, afetando desde a maneira como o aprendiz percebe os estímulos do início do fluxo até como ele interpreta a retroalimentação que segue suas ações.

Podem ainda ter um papel muito importante ao determinar o que será esquecido. Expectativas serão evidentemente fortalecidas se seguidas de retroalimentação. Isto é, se as metas formuladas pelo aprendiz (ou no seu ambiente externo) forem seguidas de confirmação de seu alcance pelo próprio aprendiz (ou sinalizadas por seu ambiente externo).

Dar ao aprendiz um conhecimento antecipado e global (organizadores gráficos avançados) do que dele se espera pode ser muito importante na determinação dessas expectativas (é o que se faz, p. ex., quando no início de um texto são apresentados os objetivos e o conteúdo a ser desenvolvido).

Na aprendizagem vicariante, a observação de modelos respeitados ou prestigiados, demonstrando desempenhos sendo recompensados, poderia ser um forte criador de expectativas no aprendiz (é o que se faz, p. ex., em propagandas que mostram artistas ou esportistas de sucesso consumindo produtos que se deseja vender). No sistema de classificação de Gagné, as expectativas estariam relacionadas ao desenvolvimento de atitudes específicas concernentes aos conhecimentos a serem adquiridos, bem como ao ambiente que estaria associado a esses conhecimentos.

O modelo teórico proposto por Klatzky (1975) integra princípios de várias teorias S-O-R. Pode ser utilizado no entendimento da aprendizagem humana em organizações de trabalho, como complementação aos modelos teóricos mais voltados para o ambiente, como os propostos por Abbad (1999), Illeris (2004), Alvarez, Salas e Garofano (2004) e Freitas e colaboradores (2006). As sequências de estruturas e os processos cognitivos propostos sugerem ainda fases pelas quais passa a aprendizagem.

Portanto, como serão descritos mais adiante, sugerem o que deveria ser feito caso alguém decidisse aplicá-los para promover a aprendizagem em situações de TD&E. Além disso, nessas situações de aplicação, aquele sistema de processamento de informações pode ser utilizado em conjunto com os sistemas de classificação e hierarquização de resultados de aprendizagem, ou CHAs.

Sistemas de classificação nos auxiliam a descrever e a distinguir resultados da aprendizagem humana em termos de CHAs. O próximo item apresenta abordagens provenientes de teorias instrucionais, que são úteis para analisar e intervir na aprendizagem informal e formal.

QUAIS SÃO OS CONTEÚDOS E RESULTADOS DA APRENDIZAGEM HUMANA? POR QUE E COMO CLASSIFICÁ-LOS?

As organizações necessitam de profissionais competentes que saibam mobilizar suas qualificações, transformando-as em resultados e ações valiosas. Necessitam de indivíduos polivalentes, capazes de aprender, autoavaliar-se constantemente, criar novas soluções, resolver problemas complexos, assumir riscos e enfrentar desafios e dificuldades sem receio de errar. Além das qualificações técnicas (saber o quê, como e para quê), precisam usar estratégias metacognitivas (saber com que) e internalizar valores (saber ser).

As taxonomias de resultados ou objetivos educacionais podem facilitar o planejamento, a execução e a avaliação de TD&E, visando ao desenvolvimento dessas competências, bem como à identificação de necessidades de aprendizagem e treinamento, tanto críticas, essenciais para a realização da missão organizacional, quanto emergentes, necessárias ao alcance de objetivos organizacionais estratégicos.

A classificação de resultados de aprendizagem, tal como proposta pelas taxonomias, possibilita a identificação clara de competências declinantes, que devem ser esquecidas e gerenciadas para não interferirem negativamente na aquisição de novas competências exigidas pelo trabalho. Além disso, aprofundam a compreensão da transferência vertical, tratada no modelo de Klatzky (1975). A classificação e a hierarquização de resultados de aprendizagem também possibilitam a identificação das expectativas e dos padrões organizacionais de excelência, a escolha do tipo de evento educacional adequado ao desenvolvimento de CHAs necessários ao desempenho competente e exemplar. Possibilitam, ainda, a elaboração de projetos instrucionais compatíveis com a natureza e o grau de complexidade dessas habilidades e facilitam a escolha e a criação de condições necessárias à aprendizagem e à avaliação dessa aprendizagem no trabalho.

Grande parte das qualificações exigidas do trabalhador na atualidade é complexa e requer um conjunto de ações educacionais contínuas e variadas para desenvolvê-las. A ideia é produzir currículos e trilhas de aprendizagem por meio dos quais os indivíduos possam buscar, de modo sistemático, a aprendizagem e o desenvolvimento de amplos repertórios de qualificações durante toda a vida profissional. O uso de taxonomias facilita também o planejamento e a gestão de carreiras e currículos de aprendizagem contínua.

Taxonomia, ou taxionomia, é um termo de origem grega que se refere a um sistema de classificação de eventos ou entidades em grupos ou categorias específicas. Para que sejam úteis, as taxonomias devem ter sequência e cumulatividade. Toda taxonomia baseia-se em princípios integradores que possibilitam a hierarquização de seus componentes. Existem taxonomias para vários campos de estudo científico. Bloom e colaboradores (1972) e Bloom, Krathwohl e Masia (1974) propuseram taxonomias de objetivos educacionais para facilitar a classificação dos diferentes tipos de resultados de aprendizagem.

Na década de 1950, esses pesquisadores norte-americanos criaram três taxonomias de objetivos educacionais (TOE), cada uma referente a um tipo ou domínio de aprendizagem: cognitivo, afetivo e psicomotor. Além desse sistema de classificação, existem outros, como os de Gagné e Medsker (2006), Ausubel, Novak e Hanesian (1978), Reigeluth (1999), Anderson e colaboradores (2001) e Ignácio Pozo (2002).

Sistemas de classificação de Bloom e colaboradores

Os autores, analisando objetivos educacionais de escolas e de universidades e avaliando a literatura especializada, observaram que os resulta-

dos de aprendizagem podiam ser divididos em três categorias ou domínios: cognitivo, afetivo e psicomotor. Esses resultados, ao serem expressos sob a forma de desempenhos, ocorrem simultaneamente, podendo somar-se e/ou influenciar-se mutuamente. Em vários casos específicos, entretanto, há predomínio de uma categoria sobre a outra. Em todos os casos, porém, essas três categorias estão, de alguma forma, presentes. A Figura 6.2 ilustra essa interdependência. Apesar de muito inter-relacionadas, as atividades concernentes aos três domínios, até certo ponto, são independentes.

Os objetivos cognitivos de aprendizagem enfatizam a recordação ou a resolução de alguma tarefa intelectual e categorizam os resultados de aprendizagem mais frequentemente descritos em currículos escolares e treinamentos profissionais. O *continuum* de resultados de aprendizagem nesse domínio varia de uma simples evocação de informações, como lembrar as iniciais dos departamentos da empresa, até formas originais e criativas de combinar ideias e materiais para produzir a solução de um problema, como apresentar uma proposta inovadora para realizar o *marketing* de uma empresa e fixar sua imagem junto aos clientes.

Os objetivos afetivos de aprendizagem enfatizam resultados expressos em termos de interesses, atitudes, apreciações, valores, disposições ou tendências emocionais. Alguns exemplos podem ser o tratamento cordial de pessoas em uma fila de atendimento hospitalar, ou a valorização dos sentimentos pessoais do subordinado.

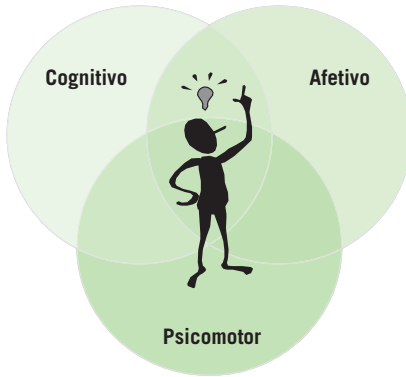


Figura 6.2 Três domínios de aprendizagem.
Fonte: Rodrigues Júnior (2006).

Os objetivos psicomotores de aprendizagem referem-se a ações motoras ou musculares envolvidas na manipulação de materiais, objetos ou substâncias. Compreendem resultados de aprendizagem que requerem movimentos corporais globais – como digitar um texto com rapidez e precisão, jogar tênis ou nadar – ou movimentos parciais – como aplicar uma injeção, desenhar ou ajustar o foco de uma máquina fotográfica. O eixo estruturante dessa hierarquia de resultados de aprendizagem é o grau de automatização dos movimentos.

Foram três os princípios norteadores da organização das taxonomias desses autores. Em primeiro lugar, os processos nelas caracterizados deveriam representar resultados de aprendizagem e não aquilo que o indivíduo já sabia fazer e havia aprendido anteriormente em contato com a família e a sociedade. Além disso, uma categoria de resultados deveria depender de outra e dar suporte às subsequentes, de modo a refletir a cumulatividade que caracteriza os processos de aprendizagem e, portanto, permitir ao indivíduo compreender como pode ocorrer a transferência vertical. Por último, a criação de taxonomias deveria definir princípios estruturantes que garantissem a ordenação das categorias em um *continuum*.

Se tal *continuum* é seguido, a transferência vertical pode ser promovida nos três domínios de aprendizagem. Esses parâmetros integradores deveriam diferir para cada domínio de aprendizagem. Cada uma das três taxonomias de resultados de aprendizagem é estruturada de acordo com um princípio ou eixo:

- **domínio cognitivo:** princípio organizador: complexidade
- **domínio afetivo:** princípio organizador: internalização
- **domínio psicomotor:** princípio organizador: automatização

A separação dos resultados de aprendizagem em três categorias não quer dizer que um indivíduo possa pensar sem sentir, sentir sem pensar, agir sem sentir ou agir sem pensar. Toda ação humana envolve os três domínios. Em TD&E, entretanto, é útil identificar qual dos três aspectos predomina no resultado esperado do aprendiz. A definição de objetivos, em termos dessas taxonomias, facilita a escolha de estraté-

gias de ensino e procedimentos de avaliação do ensino adequados a cada faceta do desempenho humano esperado no trabalho.

Duas taxonomias do domínio cognitivo: Bloom e colaboradores e a versão revisada por Anderson e colaboradores

A taxonomia de objetivos cognitivos de Bloom, Krathwohl e Masia (1974) é composta por seis categorias: conhecimento, compreensão, aplicação, análise, síntese e avaliação (Quadro 6.2).

Essa taxonomia foi modificada por Anderson e colaboradores (2001) do seguinte modo:

- **os nomes das categorias foram substituídos por verbos de ação**, de modo a expressarem com clareza a progressiva complexidade dos processos cognitivos requeridos para a aprendizagem de cada tipo de resultado;
- **as duas últimas categorias tiveram sua posição invertida**, de modo a indicar maior complexidade à criação (síntese) e menor à avaliação;
- **uma nova dimensão foi incluída no sistema de classificação**, relativa à natureza do conhecimento ou do conteúdo da aprendizagem e que contém quatro categorias: a factual, a conceitual, a procedural e a metacognitiva.

A Figura 6.3 mostra as duas primeiras alterações propostas pelos referidos autores.

Quadro 6.2 Categorias de objetivos cognitivos

Nível 1 – Conhecimento	O mais básico e menos complexo resultado de aprendizagem, referese aos comportamentos que requerem a evocação, por reconhecimento ou memória, de ideias, informações, objetos, materiais ou fenômenos. Essa categoria está presente nas demais, porém difere delas por ter a evocação como processo psicológico principal de aprendizagem. Envolve a evocação de conhecimentos de informações específicas, terminologias (p. ex., linguagem de símbolos da taquigrafa), fatos (datas históricas, nomes de pessoas, lugares, inventos), convenções (regras de etiqueta, representações padronizadas em mapas geográficos), tendências e sequências (tendências da moda, fases do desenvolvimento cognitivo), classificações e categorias (tipos de termômetros, espécies de animais) e critérios (parâmetros de julgamento de um trabalho científico ou de uma obra de arte). Todos esses resultados indicam a capacidade de evocar informações e não de saber utilizálas. Nesse caso, o aprendiz será capaz de escrever, indicar ou dizer alguma coisa relativa ao conteúdo ensinado.
Nível 2 – Compreensão	Requer do aprendiz elaboração do material ou da informação original. A modificação desse material, entretanto, será pequena. Ele deverá ser capaz de usar a informação original e ampliála, reduzila, representála de outras maneiras ou de prever consequências resultantes da informação aprendida. Sabese que o aprendiz compreendeu um texto, por exemplo, quando ele é capaz de resumilo. Não se espera, entretanto, que saiba analisar os princípios ou conclusões desse texto, o que envolveria o uso de capacidades mais complexas.
Nível 3 – Aplicação	Refere-se à capacidade de usar corretamente uma informação genérica em uma situação nova e específica. A aplicação tem como requisitos as categorias anteriores: conhecimento e compreensão. Um exemplo desse tipo de resultado de aprendizagem seria solicitar ao participante de um treinamento em legislação trabalhista que, após tomar conhecimento das normas legais e de alguns exemplos práticos, aplique a lei em um caso real específico. A aplicação difere do conhecimento e da compreensão porque estes exigem do aprendiz capacidades mais simples, como recordarse da lei ou resumila, enquanto a primeira categoria envolve a capacidade de usar a lei em uma situação ainda não estudada.

(*Continua*)

Quadro 6.2 Categorias de objetivos cognitivos (*continuação*)

Nível 4 – Análise	Refere-se a um nível mais avançado de complexidade e enfatiza a capacidade de desdobrar o material ou a informação em suas partes constitutivas (p. ex., distinguir fatos de hipóteses, reconhecer suposições não explicitadas em uma comunicação), perceber as interrelações e os princípios que regem as relações entre elas (p. ex., verificar fatos, suposições ou argumentos utilizados por um autor para defender uma tese, reconhecer relações causais, reconhecer pontos de vista de um escritor em uma narrativa histórica, inferir um conceito de um autor sobre ciência, arte ou política a partir de um exemplo por ele utilizado).
Nível 5 – Síntese	Representa os resultados de aprendizagem nos quais se requer que o aprendiz produza algo novo a partir dos materiais e das informações originais oriundas da instrução. Nesse caso, o indivíduo deverá reunir elementos de diversas fontes e reorganizálos em uma ordem ou estruturação nova e original. Uma ação correspondente a essa categoria pressupõe os processos requeridos nas categorias anteriores. Compreensão, aplicação e análise também exigem organização de informações, mas esse processo tende a ser mais parcial e menos completo do que na síntese. Além disso, nas categorias anteriores, não se atribui tanta importância à originalidade e à singularidade da ação do aprendiz. Na síntese, porém, o que se requer é que ele crie algo novo a partir de novas combinações de materiais e informações anteriormente aprendidas. Exemplos desse tipo de capacidade seriam: redigir um relatório científico de forma clara, precisa e objetiva; expor de improviso um tema específico; planejar um curso gerencial utilizando as taxonomias de Bloom; criar testes de avaliação de aprendizagem ou propor políticas de desenvolvimento de recursos humanos.
Nível 6 – Avaliação	É a categoria mais complexa. Inclui processos de julgamento acerca do valor de ideias, trabalhos, métodos, informações, teorias, produtos, etc. O processo de avaliar consiste basicamente em confrontar uma informação, ideia, produto com um critério ou conjunto de critérios internos ou externos ao objeto. Dizse que um critério é interno quando os padrões de crítica referemse a exatidão, coerência, precisão e/ou ausência de falhas localizáveis no próprio material ou informação avaliada (p. ex., julgar um relatório pela exatidão da linguagem e sua coerência com os objetivos do trabalho). Um critério é considerado externo quando os padrões de julgamento podem ser encontrados em normas externas ao objeto ou informação. Um exemplo desse tipo de julgamento seria avaliar a produção científica de um pesquisador comparandoa à média nacional atingida por pesquisadores da mesma área. A avaliação inclui todas as demais categorias de resultados de aprendizagem.

Fonte: Com base em Bloom, Krathwohl e Masia (1974).

O **conhecimento factual** refere-se aos conhecimentos básicos que as pessoas devem ter sobre uma disciplina ou área de atuação de modo a resolver problemas relacionados a ela. Entre esses conhecimentos estão: conhecimento de vocabulário técnico, conhecimento de detalhes e elementos específicos relacionados à disciplina ou ao assunto específico.

O **conhecimento conceitual** refere-se a classificações e categorias, princípios e generalizações, teorias, modelos e estruturas.

O **conhecimento procedural** refere-se a habilidades específicas, ao domínio de técnicas específicas, métodos e critérios (para determinar quando é apropriado o uso de determinados procedimentos).

O **metacognitivo** refere-se a saberes relativos ao conhecimento que o indivíduo possui sobre seus próprios processos de aprendizagem e pensamento, estratégias de aprendizagem, memorização, raciocínio e autoavaliação. O Quadro 6.3 apresenta alguns exemplos de descrições

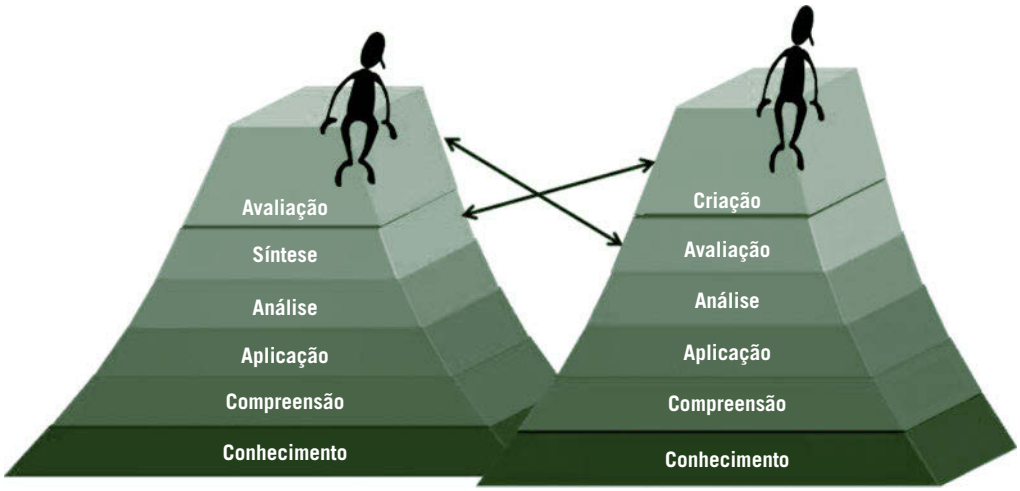


Figura 6.3 Principais diferenças entre as taxonomias.
Fonte: Anderson e colaboradores (2001).

de resultados, seguindo a matriz de classificação de Anderson e colaboradores (2001).

A taxonomia apresentada esquematicamente na Figura 6.4 e no Quadro 6.3 indica que esses processos são cumulativos, de modo que os mais básicos (recordar, compreender e aplicar) são condições necessárias ao domínio dos mais complexos (analisar, avaliar e criar). Os três últimos níveis estão relacionados a habilidades de solução de problemas. Essas taxonomias podem ser úteis na formulação de provas e testes de certificação de competências, no desenho de soluções de ensino-aprendizagem, entre outras aplicações em gestão de pessoas e, em especial, na gestão da aprendizagem no trabalho e no desenho de estratégias de ensino-aprendizagem.

Taxonomia de Bloom e colaboradores para o domínio afetivo

Cinco níveis compõem a taxonomia para os processos afetivos: receptividade, ou acolhimento, resposta, valorização, organização e caracterização. A Figura 6.5 mostra esses níveis. O primeiro, **receptividade** (acolhimento ou aquiescência), refere-se ao grau de atenção do aprendiz em relação a um determinado valor. Pode ser observado quando o aprendiz dirige sua atenção para ele de modo intencional e seletivo. Até esse ponto, o indivíduo age passivamente em relação ao valor, mas ainda não age em função dele. Isto é, não há qualquer internalização. Exemplos desse tipo de processo seriam somente prestar atenção a uma palestra acerca dos males do tabagismo, ou acerca das vantagens associadas a exercer uma forma participativa e democrática de gestão de pessoas.

A segunda categoria, **resposta**, supõe alguma ação do indivíduo em relação ao estímulo. Tal resposta pode ir da simples obediência a determinações explícitas (como listar, a pedido de outra pessoa, os malefícios do tabagismo ou relacionar as vantagens associadas à adoção de uma forma democrática de gestão de pessoas), até a manifestação de alguma satisfação por parte do aprendiz em relação ao valor (como perceber ganhos em parar de fumar; sentir-se bem ao falar sobre práticas participativas de gestão de pessoas).

No terceiro nível, encontra-se a categoria **valorização**. Resultados de aprendizagem desse tipo indicam que o valor comunicado na instrução foi internalizado pelo aprendiz. Existem características que distinguem valorização de resposta, a categoria anterior. Uma delas é a consistência (a adoção do valor não é esporádica), outra é a persistência (prolonga-se no tempo para além da instrução), e, por fim, a persuasão (o aprendiz procura convencer outras pessoas sobre a importância de um determinado valor).

Quadro 6.3 Aplicação do sistema de classificação

Exemplos de classificação de conhecimento factual	
Lembrar	**Reconhecer** datas de eventos importantes **Recordar** datas de eventos importantes
Compreender	**Interpretar** (Parafrasear importantes autores e documentos) **Classificar** (Classificar casos observados e descritos) **Sumariar** (Redigir um breve resumo sobre eventos, textos, artigos) **Inferir** (Inferir princípios a partir de exemplos) **Comparar** (Comparar eventos) **Explicar** (Explicar causas de determinados eventos)
Aplicar	**Executar** (Adotar linguagem técnica ao descrever um fato) **Implementar** (Aplicar linguagem e conhecimentos sobre detalhes específicos sobre fatos)
Analisar	**Diferenciar, discriminar, detectar, selecionar** (Distinguir informações relevantes de irrelevantes) **Organizar, descobrir coerência, integrar, estruturar, esboçar planos** (Determinar como os componentes de um todo se ajustam mutuamente ou funcionam dentro de uma estrutura, como, por exemplo: identificar explicações a favor e contra determinadas interpretações de fatos históricos) **Atribuir, desconstruir** (Determinar um ponto de vista, valores, vieses ou intenções de autores de textos [ensaio, monografia, etc.])
Avaliar	**Verificar, detectar, monitorar, checar** (Detectar inconsistências ou falácias em textos, informações e resultados; determinar se um processo ou resultado ou produto possui consistência interna; detectar a eficácia de um procedimento; verificar se as conclusões de uma pesquisa ou intervenção extrapolam ou não as informações contidas nos resultados)
Criar	**Gerar, formular hipóteses** (Gerar hipóteses alternativas para abordar um problema ou interpretação de fatos) **Planejar** (Delinear um procedimento para realizar uma tarefa, planejar a redação de um texto sobre um fato histórico) **Produzir, construir** (Inventar um novo texto sobre o assunto)

Fonte: Com base em Anderson e colaboradores (2001).

	Complexidade dos processos cognitivos					
Tipo de conhecimento	1. Lembrar	2. Compreender	3. Aplicar	4. Analisar	5. Avaliar	6. Criar
Factual						
Conceitual						
Procedural						
Metacognitivo						

Figura 6.4 Taxonomia de resultados de aprendizagem baseada em duas dimensões.
Fonte: Anderson e colaboradores (2001).



Figura 6.5 Taxonomia do domínio afetivo.
Fonte: Rodrigues Júnior (2006).

Esse valor passa a ser usado pelo indivíduo como critério de julgamento e tem características em comum com as crenças e atitudes pessoais. Um exemplo desse tipo de resultado de aprendizagem pode ser observado no comportamento de alguém que tenta convencer outras pessoas a abandonar o vício de fumar ou a praticar gestão participativa no trabalho.

A quarta categoria, **organização,** refere-se aos processos de reinterpretação do valor comunicado pela instrução à luz de outros valores análogos ou antagônicos ao original. Nesse nível, o aprendiz analisa os diferentes ângulos do valor adquirido, compara-o a valores concorrentes e reelabora suas crenças e atitudes pessoais em função das novas informações afetivas. O resultado é uma definição pessoal, única e singular do valor em foco. Exemplo desse tipo de elaboração seria o de um indivíduo que repensa seus hábitos de alimentação e suas atitudes em relação ao lazer e ao exercício físico após ter decidido parar de fumar. Outro exemplo seria o de um gestor que modifica suas estratégias, revendo suas atitudes em relação ao compartilhamento de informações, problemas e soluções de trabalho com a equipe e com a família.

A última categoria, **caracterização**, corresponde aos resultados de maior grau de internalização de valores. Nesse nível, o valor passa a ser uma característica global incorporada ao comportamento do indivíduo. Até o nível de valorização, os resultados das categorias do domínio afetivo poderiam ser desenvolvidos em escolas e universidades. Os dois últimos níveis, organização e caracterização, requerem a exposição duradoura e prolongada do indivíduo a diferentes situações e contextos de aprendizagem, além do desenvolvimento simultâneo de capacidades cognitivas complexas. Portanto, seriam provavelmente resultados de aprendizagem informal, alcançados a longo prazo, pela exposição ao componente sociocultural do ambiente proposto no modelo de Illeris (2004).

Taxonomia para o domínio psicomotor

Na maior parte das organizações de trabalho, o componente psicomotor dos resultados de aprendizagem não está presente como objetivo predominante, mas se espera que ocorra como resultado da aprendizagem informal, em curto prazo, estimulado pelo componente técnico-organizacional do ambiente proposto por Illeris (2004). Uma exceção pode ser encontrada em organizações militares ou em postos de trabalho nos quais a atividade predominante ou essencial a ser aprendida depende claramente de destreza (p. ex., extração de dentes, uso de armamentos de guerra, pilotagem de aviões).

O componente psicomotor quase sempre faz parte da ação, mas frequentemente não é a parte mais saliente ou predominante. Entretanto, no caso de atividades como natação, dança, futebol e manuseio de materiais humanos em laboratórios, é indiscutível a importância, o predomínio e a essencialidade da destreza motora para o sucesso da ação. A Figura 6.6 ilustra a taxonomia de resultados de aprendizagem para o domínio psicomotor, ordenados em cinco estágios: percepção, posicionamento, execução acompanhada, mecanização e domínio completo.



Figura 6.6 Taxonomia do domínio afetivo.
Fonte: Rodrigues Júnior (2006).

A **percepção** consiste na atenção prestada pelo aprendiz aos movimentos componentes da ação completa, suas conexões e consequências. Até esse ponto, o aprendiz apenas observa sem executar as ações e sem demonstrar qualquer automatização destas. Aprender a dirigir automóveis compreende, inicialmente, observação da posição do corpo, pés e mãos do condutor-instrutor ao realizar os movimentos de aceleração, desaceleração, mudança de marchas, ajuste de espelhos retrovisores, ajuste do assento, etc. Envolve, além disso, a observação do comportamento do condutor diante dos diferentes sinais de trânsito e condições de tráfego.

O segundo estágio da aprendizagem psicomotora é o **posicionamento**. Nesse ponto, o aprendiz ajusta seu corpo para executar os movimentos, porém ainda não os executa. Ajusta-se e ajusta o ambiente para executar os movimentos. Aqui já pode ser esperada alguma automatização. No exemplo de dirigir um automóvel, o indivíduo, ao entrar no carro, seria capaz de posicionar-se adequadamente para realizar a atividade motora, colocaria o cinto de segurança, ajustaria a posição do assento, do encosto do banco e dos espelhos retrovisores. Observaria as condições do tráfego e testaria os demais recursos do carro antes de colocá-lo em movimento.

O terceiro estágio, denominado **execução acompanhada**, refere-se a quando o aprendiz executa de modo hesitante os movimentos componentes da ação global. Nessa fase, ele depende de instruções e acompanhamento. Já é capaz de realizar corretamente sequências completas de comportamentos, porém ainda não as automatizou a ponto de independer da ajuda de outra pessoa. Nessa fase, o indivíduo já é capaz de trocar as marchas, acelerar, desacelerar e reagir adequadamente a algumas situações de tráfego de forma automática.

O quarto componente da taxonomia, **mecanização**, refere-se a ações completas executadas correta e inconscientemente pelo aprendiz. As sequências de movimentos estão automatizadas e são rotineiras para o indivíduo. Sua atenção finalmente poderia voltar-se para os perigos e desafios do tráfego. Nessa etapa, o aprendiz conduziria sozinho o automóvel, quase sem cometer erros e sem qualquer auxílio de outra pessoa.

Na última categoria, **domínio completo** de movimentos, o indivíduo já seria capaz de executar as ações motoras automaticamente e sem erros. Nessa fase, o motorista dirige bem em quaisquer condições de tráfego e situações, sem acidentar-se ou infringir as leis de trânsito.

A aprendizagem no domínio psicomotor requer repetição de situações de aprendizagem e a apresentação de *feedbacks* pelo instrutor, professor ou colega. Essas habilidades também requerem prática para garantir a prontidão para a ação. Em casos nos quais o trabalho não exige o uso frequente de uma determinada habilidade motora, é preciso treinamento e oportunidades de prática. Exemplos desse tipo de habilidade estão disponíveis em todos os setores da economia. Bombeiros, jogadores de futebol, artistas de circo e policiais, por exemplo, realizam trabalhos que requerem prática e treinamento contínuos, além de cuidados especiais com o preparo físico e psicológico para a ação.

O sistema de classificação e hierarquização de Gagné

Esse sistema é muito útil, sobretudo quando as competências a serem aprendidas pelo indivíduo pertencem predominantemente ao domínio cognitivo e exigem longas cadeias de pré-requisitos de aprendizagem. Em geral se referem a atividades cujos resultados esperados são exatos ou que possuem somente uma solução correta. Um exemplo desse tipo de aprendizagem está presente em atividades que exigem cálculo e estatística. Nesses casos, as situações de aprendizagem requerem uma cuidadosa escolha de sequências de eventos de ensino-aprendizagem.

Esse sistema classifica os resultados cognitivos de aprendizagem em cinco categorias associadas às diversas capacidades humanas:

- habilidades motoras;
- habilidades intelectuais;
- estratégias cognitivas;
- atitudes;
- informação verbal.

Essas capacidades são respectivamente observadas em desempenhos humanos como:

- utilizar uma serra elétrica para cortar madeira;
- realizar o acompanhamento financeiro com base nas normas de uma empresa;

- criar um novo produto para uma empresa de informática;
- adotar um estilo participativo de liderança;
- enunciar a missão e os objetivos de uma organização.

As condições necessárias para aprendê-las são bastante distintas.

Para Gagné (1967, 1980), a aprendizagem desses cinco tipos de habilidades torna possíveis vários desempenhos humanos. Essas capacidades são denominadas resultados de aprendizagem e são classificadas de acordo com as seguintes categorias:

- informação verbal;
- habilidades intelectuais;
- estratégias cognitivas;
- habilidades motoras;
- atitudes.

Essas habilidades são respectivamente observadas em diversos desempenhos humanos, como:

- listar os nomes dos professores da escola (informação verbal);
- redigir um texto técnico, de acordo com as normas gramaticais e ortográficas ou realizar um cálculo estatístico (habilidades intelectuais);
- planejar a própria carreira a partir de autoavaliações de competências pessoais e profissionais (estratégias cognitivas);
- desenhar um vestido de baile; trocar um pneu de um automóvel de passeio (habilidades motoras);
- participar de uma campanha antitabagista; de preservação de recursos da natureza (atitudes).

Informação verbal

Também conhecida como conhecimento declarativo, a **informação verbal** está relacionada ao "saber o quê". Quando uma pessoa nomeia um objeto, enuncia por extenso o nome de uma rua ou de uma avenida, descreve um fato ocorrido nas férias, presta informações simples a alguém, falando, escrevendo, digitando ou desenhando uma gravura, diz-se que ela está utilizando sua capacidade de **informação verbal**.

Essas habilidades, aprendidas praticamente ao longo de toda a vida do ser humano, são de uma enorme relevância nos processos de transmissão de conhecimentos. Habilitam o indivíduo a sobreviver no dia a dia, utilizando informações simples e úteis como nomes de localidades, ruas, alimentos, pessoas e dias da semana.

Informação verbal é considerada pré-requisito para a aprendizagem de habilidades intelectuais e motoras. Por exemplo, para aprender a pilotar um avião, antes será preciso adquirir informações verbais relativas a clima, relevo, correntes de ar, normas de tráfego aéreo, mapas, fotos áreas, partes do avião, da cabine, do motor, das turbinas, entre outros componentes cognitivos da atividade pilotar aviões. O Quadro 6.4 traz exemplos de informações verbais requeridas de enfermeiros cirúrgicos e arquitetos de interiores, de acordo com Gagné e Medsker (2006).

Informações verbais geralmente são adquiridas e retidas na memória em estruturas organizadas de conhecimento e não como unidades isoladas, como *scripts*, *schemas* ou mapas. São denominadas informações verbais porque, apesar de serem conhecidas por meio de senten-

Quadro 6.4 Exemplos de informações verbais

Enfermeiro da área cirúrgica	Sem recorrer a anotações, descreve a história clínica do paciente Nomeia os instrumentos e equipamentos necessários à extração de um pâncreas
Arquiteto de interiores	Identifica os requisitos legais associados à iluminação de ambientes de trabalho como escritórios Lista os fatores a serem considerados na escolha de cadeiras para o cliente

Fonte: Gagné e Medsker (2006).

ças enunciadas pelas pessoas, não são necessariamente memorizadas dessa forma, podendo ser armazenadas na memória como imagens visuais, auditivas, olfativas ou táteis, por exemplo. Contudo, quando recuperadas pelo aprendiz, este geralmente demonstra que as domina utilizando meios orais ou escritos.

Imagine uma pessoa explicando a outra a localização de uma residência sem um mapa à disposição. Ela terá de desenhar um esboço do caminho ou terá de descrever o trajeto com as próprias palavras e, muitas vezes, com a ajuda de gestos de orientação. Um provador de vinhos saberá descrever verbalmente o sabor de um vinho e indicar a sua procedência a partir de sua degustação ou daquilo que reteve na memória a respeito da bebida.

Habilidades intelectuais

Esse tipo de capacidade aprendida torna o indivíduo capaz de "saber como" fazer as coisas. **Envolve o uso de símbolos e varia quanto ao grau de complexidade, sendo também chamada de conhecimento procedimental.** Os símbolos, utilizados pelo indivíduo para mediar sua interação com o ambiente, podem incluir ações simples, como distinguir letras, números e sinais, até ações mais complexas, como tabular dados, classificar objetos, analisar resultados, quantificar objetos, eventos ou outros símbolos.

Gagné propôs um sistema de classificação de habilidades intelectuais que possibilita a visualização da interdependência e hierarquia entre as quatro categorias: discriminações, conceitos, regras e regras de ordem superior. A aprendizagem de regras de ordem superior, habilidade mais complexa que as demais, depende do domínio de discriminações, conceitos e regras simples.

Uma característica desse sistema de classificação é que a aprendizagem de qualquer uma dessas categorias depende da aprendizagem de outras mais simples. Além disso, as condições necessárias a aquisição, retenção e transferência de cada uma dessas habilidades são bastante distintas entre si. As quatro categorias de resultados de aprendizagem formam uma cadeia de pré-requisitos que possibilita a criação de hierarquias de aprendizagem, muito úteis no estabelecimento da ordem de apresentação dos conteúdos e no planejamento instrucional como um todo.

As **discriminações** são definidas como a capacidade de distinguir fenômenos físicos, como sons, formas, cores e texturas. Discriminações são necessárias à formação de conceitos, definida como a capacidade de classificar fenômenos a partir de suas características críticas.

Os **conceitos** requerem a aprendizagem prévia de discriminações e são componentes fundamentais de uma regra. São conceitos "concretos" quando a capacidade esperada é a de classificar objetos em função de suas características físicas. Como as discriminações, eles são aprendidos muito cedo na vida e perduram, sendo úteis como base para outras aprendizagens, mas, às vezes, um trabalhador precisará receber algum treinamento, como é o caso dos bombeiros, que devem aprender a identificar os tipos de incêndios.

Os conceitos são chamados "definidos" quando a classificação a ser feita necessariamente exige a existência de uma definição. Por exemplo, na aprendizagem sobre planejamento estratégico ficará muito difícil alguém identificar e classificar "ameaças" e "oportunidades", "missão" e "estratégia" se as definições desses conceitos não tiverem sido apresentadas e aprendidas anteriormente.

Regras, por sua vez, especificam relações entre dois ou mais conceitos e podem ser enunciadas sob a forma de proposições. Para serem adquiridas, as regras requerem o domínio das discriminações e dos conceitos que as compõem. Regras de ordem superior, habilidades intelectuais mais complexas do que as anteriores, são aquelas que, resultantes da combinação de múltiplas regras, são requeridas para desempenhar uma tarefa ou resolver um problema.

As **regras de ordem superior** também necessitam da aprendizagem prévia de discriminações, conceitos e regras mais simples. **Também chamadas de solução de problemas, as regras de ordem superior são, portanto, a mais complexa das habilidades intelectuais, sendo construídas a partir das demais.** Resultam, pois, da combinação de regras mais simples, têm grande generalidade e são aplicáveis em muitas situações e contextos. O Quadro 6.5 traz exemplos de habilidades intelectuais requeridas de enfermeiros cirúrgicos e arquitetos de interiores, de acordo com Gagné e Medsker (2006).

Os adultos normalmente aprendem conjuntos organizados de habilidades intelectuais

Quadro 6.5 Exemplos de habilidades intelectuais

Discriminações	
Enfermeiro da área cirúrgica	Distinguir diferentes sons provenientes do coração utilizando estetoscópio
Arquiteto de interiores	Distinguir diferentes variações de cores em tecidos para estofados em móveis para escritório
Conceitos	
Enfermeiro da área cirúrgica	Identificar o nome dos instrumentos cirúrgicos utilizados durante a cirurgia
Arquiteto de interiores	Classificar exemplos e não exemplos de mobiliário de um determinado estilo
Regras	
Enfermeiro da área cirúrgica	Interpretar ordens escritas pelo médico em gráficos sobre o estado do paciente
Arquiteto de interiores	Fornecer uma planta baixa de um escritório, determinando o modo pelo qual muitos trabalhadores poderão acomodar-se nesse espaço físico
Regras de ordem superior	
Enfermeiro da área cirúrgica	Determinar se um paciente no período pós-operatório requer atenção imediata do cirurgião
Arquiteto de interiores	Elaborar um projeto de decoração para o escritório

Fonte: Gagné e Medsker (2006).

relacionadas a algum tópico ou atividade. Dificilmente aprendem um único conceito ou regra. As habilidades que compõem esses conjuntos de capacidades devem ser adquiridas de acordo com uma sequência lógica que respeite a sequência de pré-requisitos.

Estratégias cognitivas de acordo com Gagné e Medsker

Também chamadas de conhecimentos estratégicos, comportamentos de autogerenciamento ou controle executivo de outros processos cognitivos de aprendizagem, essas estratégias capacitam o indivíduo a controlar, monitorar, avaliar e corrigir eventuais falhas em seus próprios processos psicológicos de aprendizagem. Podem ser aplicadas em todos os processos de aprendizagem, como na atenção, na aquisição, na memorização, na transferência ou no "aprender a pensar e a aprender". Estratégias cognitivas costumam ser mais gerais que as outras quatro categorias de resultados de aprendizagem e podem ser usadas para controlar a aprendizagem das demais capacidades.

Estratégias cognitivas podem ser simples ou complexas. Segundo Gagné e Medsker (2006), um exemplo de estratégia simples é aquela que ocorre quando uma pessoa perde um objeto e precisa rever mentalmente todas as ações anteriores em que teve de utilizá-lo. Estratégias mais complexas são usadas por cientistas para inventar uma nova teoria e criar novos ex-

perimentos para testá-la. O Quadro 6.6 mostra exemplos de estratégias cognitivas utilizadas por arquitetos e enfermeiros.

Essas habilidades que controlam os processos psicológicos do aprendiz, ou estratégias cognitivas, se desenvolvidas apropriadamente, tornam o indivíduo um autoaprendiz ou um pensador independente. Estratégias cognitivas, entretanto, não devem ser confundidas com regras de ordem superior. Estas últimas se aplicam a situações em que o problema existe e cabe ao aprendiz solucioná-lo a partir de uma combinação de regras que julgar apropriada.

Estratégias cognitivas, por sua vez, são utilizadas em situações nas quais o aprendiz é quem define o problema e procura uma maneira de solucioná-lo. Nesse caso, ele não dispõe de regras previamente estabelecidas como adequadas à solução daquele problema. Há evidências de que as estratégias cognitivas são mais facilmente desenvolvidas por pessoas que já usaram regras de ordem superior para solucionar uma grande variedade de problemas.

Carpinteiros necessitam destreza no manuseio de ferramentas e materiais para evitar danos pessoais e desperdício de materiais. Quem joga futebol precisa preparo, força, resistência, equilíbrio, agilidade e velocidade para deslocar-se e completar as jogadas de acordo com um esquema tático e as características do campo e do adversário.

Esses exemplos referem-se a capacidades de executar movimentos que compõem ações motoras organizadas, ou habilidades motoras. Elas também são necessárias em outros aspectos da vida, como abrir uma garrafa de vinho, jogar voleibol, dar nó em gravata ou desenhar a figura humana.

Um professor, entretanto, precisa dominar os conteúdos que deseja transmitir e conhecer didática. A parte motora de seu trabalho é importante, mas talvez não decisiva para que sua competência seja observada. Dicção, entonação de voz, gesticulação e movimentação em sala de aula são dimensões de seu desempenho mais facilmente treináveis do que as demais.

Habilidades motoras de acordo com Gagné e Medsker

O foco da aprendizagem de habilidades motoras é no uso apropriado de músculos e membros para executar desempenhos precisos, suaves e em tempo adequado. As habilidades motoras são importantes capacidades em alguns contextos, porém em outros sua contribuição é pequena.

Atitudes de acordo com Gagné e Medsker

Atitudes são estados mentais adquiridos que influenciam o indivíduo a escolher a ação na qual se engajará. São relativamente estáveis ao longo do tempo e fazem o indivíduo se comportar de modo consistente em diferentes situações. Podem consistir de demonstrações de preferências ou aversões a certas atividades, objetos ou pes-

Quadro 6.6 Exemplos de estratégias cognitivas

Enfermeiro da área cirúrgica	Inventar um novo procedimento para aumentar a eficiência dos serviços de enfermagem na sala de operações Inventar um *jingle* com rimas para relembrar os nomes de todos os músculos pertencentes aos grupos musculares do abdome e dos membros inferiores
Arquiteto de interiores	Inventar uma distribuição original de móveis e objetos em um ambiente de escritório que otimize o aproveitamento do espaço físico, favoreça e interação entre pessoas e, ao mesmo tempo, garanta certa privacidade a cada ocupante

Fonte: Gagné e Medsker (2006).

soas. Ou podem incluir atos de cidadania e solidariedade.

Elas estão presentes, por exemplo, no desempenho de um cidadão que decide ajudar uma pessoa idosa a atravessar a rua, na escola quando os alunos decidem participar de uma campanha contra a violência no trânsito, na atenção que o gerente possa dar aos sentimentos de seus subordinados e às relações interpessoais saudáveis no setor que coordena. Atitudes geralmente são formadas por um importante componente afetivo ou emocional, mas incluem também aspectos cognitivos e consequências comportamentais.

Para alguns, atitudes envolvem crenças e valores pessoais, embora estes sejam normalmente mais gerais, enquanto atitudes são mais específicas e orientadas para certas finalidades. As preferências pessoais ilustram as tendências individuais influenciadas pelas atitudes.

A APRENDIZAGEM E O TRABALHO DAS PESSOAS

As aprendizagens formal e informal podem ser medidas por meio de testes, provas e outros tipos de instrumentos de valoração de rendimento ou por meio da expressão de competências ou desempenhos no trabalho. Sabe-se, por exemplo, que alguém aprendeu algo novo quando exibe **novos desempenhos** no trabalho. Nota-se esse tipo de mudança ao se observar novas formas de realizar antigas tarefas ou a apresentação de um novo comportamento jamais demonstrado anteriormente pelo indivíduo nesse contexto. A exibição de novas competências no trabalho é conhecida como **transferência de treinamento** ou transferência de aprendizagem, que depende, para a sua expressão, de condições propícias (condições internas e externas) para tal.

Sabendo-se como se identifica que alguém aprendeu algo e que essa aprendizagem está sendo transferida, vamos identificar quais características individuais e variáveis do contexto organizacional e do treinamento exercem influência positiva ou negativa sobre a aprendizagem em ambientes de trabalho. Esse conhecimento sobre variáveis do aprendiz e do ambiente pode ser utilizado para planejar, executar e avaliar ações de TD&E, como é detalhadamente tratado nos livros organizados por Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006) e Abbad e colaboradores (2012a). Uma síntese será apresentada a seguir.

A competência é compreendida como a expressão bem-sucedida de um conjunto de CHAs em desempenhos no trabalho. O desempenho bem-sucedido ou exemplar no trabalho é função de múltiplos fatores. São condições necessárias ao desempenho competente: os conhecimentos essenciais à aquisição de CHAs (saber "o quê, como, quando e para quê", saber "fazer" e saber "ser"), a motivação ("querer" fazer) e as condições ambientais adequadas ("poder" fazer) para adquirir, reter e aplicar novos CHAs em diferentes situações e contextos. A Figura 6.7 esquematiza essas ideias.

O conceito de desempenho no trabalho é usado para exprimir conjuntos de comportamentos ligados a tarefas, papéis, normas, expectativas, metas e padrões de eficiência e eficácia estabelecidos em ambientes organizacionais. Inclui o quê, como, onde, quando, para que e com que padrões as tarefas são executadas pelas pessoas. Quando alguém diz "O desempenho de Pe-

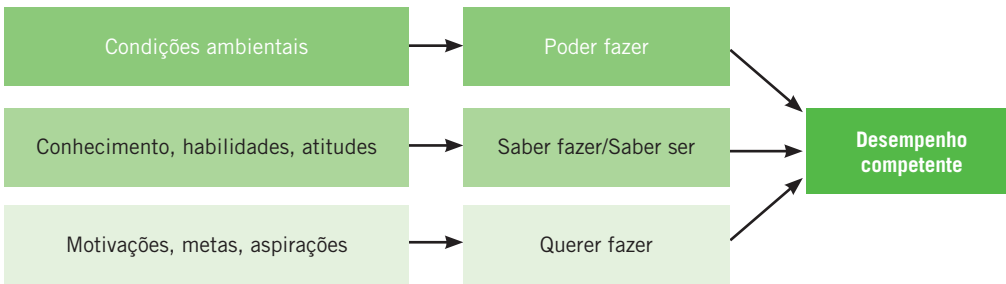


Figura 6.7 Condições necessárias ao desempenho competente.

dro nas provas bimestrais foi excelente", quer dizer que Pedro, além de saber o que (conteúdo) estava sendo testado nas provas, sabia como resolvê-las, respeitando certos padrões ou gabarito. O conceito de desempenho compreende os conceitos de conhecimentos, habilidades, atitudes (os saberes) e motivações (o querer fazer), os quais são disposicionais por exprimirem não apenas ocorrências, mas relações entre comportamentos, condições e motivos.

Para que o desempenho seja eficaz, entretanto, são necessárias certas condições. As pessoas precisam saber fazer e querer fazer a tarefa de acordo com um determinado padrão de excelência. Necessitam também de suporte organizacional para a execução eficaz do trabalho. Assim, para que o desempenho "redigir e digitar correspondências, observando padrões estéticos usuais em sua unidade de trabalho e as regras ortográficas e gramaticais" ocorra a contento, é necessário suporte organizacional (computador com processador de texto em condições de uso, endereços dos destinatários, prazo realista para a execução do trabalho, informações sobre o conteúdo da mensagem, apoio gerencial, entre outras condições).

Além disso, é necessário domínio da tarefa (treinamento em editoração de texto, experiência em digitação de textos e conhecimento de regras gramaticais e ortográficas, etc.) e motivação para realizá-la de acordo com as exigências da organização. **O conceito de desempenho competente compreende, portanto, a expressão de um conjunto de habilidades, conhecimentos, atitudes, experiências pessoais do indivíduo, entre outras disposições pessoais preditivas do saber fazer e, além disso, motivação e condições propícias de trabalho.**

O que o indivíduo aprende em TD&E, ou no trabalho, são conhecimentos, habilidades e atitudes, que podem se manifestar como desempenhos voltados para metas organizacionais. Geralmente, o desempenho, para ser considerado competente, deve estar de acordo com os valores organizacionais de eficiência e eficácia. Porém, a ocorrência de desempenho competente e a aprendizagem dos CHAs geradores dessas competências dependem de vários fatores – chamados de condições internas e externas à aprendizagem individual.

Entre as condições internas estão: características demográficas (sexo, idade, escolaridade), cognitivas e motivacionais dos indivíduos, as quais são definidas mais adiante.

Entre as condições externas, estão:

- **variáveis do ambiente organizacional**, no caso da aprendizagem informal ou espontânea;
- **características das situações ou eventos de ensino** que influenciam a aquisição e a transferência lateral, no caso da aprendizagem induzida por treinamentos.

No primeiro caso, as condições externas não são necessariamente planejadas para produzir a aprendizagem. Elas fazem parte do contexto organizacional e compreendem o suporte ambiental, gerencial, psicossocial e material ao desempenho e à aprendizagem informal. No segundo caso, as condições externas são necessariamente planejadas para produzir aprendizagem.

O leitor encontrará explicações detalhadas sobre as variáveis individuais que influenciam a aprendizagem e a transferência de aprendizagem em Meneses e colaboradores (2006). Para conhecer instrumentos de avaliação de algumas dessas características, deve-se ler sobre autoeficácia (Meneses; Abbad, 2012a), motivação e valor instrumental (Abbad; Lacerda; Pilati, 2012) e perfil cognitivo e comportamental (Zerbini; Pilati, 2012). O retângulo inferior da Figura 6.8 apresenta algumas dessas variáveis.

No retângulo superior da Figura 6.8 estão representadas as condições externas à aprendizagem informal no trabalho. Elas dizem respeito ao grau de apoio oferecido por colegas e chefias ao funcionário que busca aprender e aplicar novas habilidades em suas rotinas de trabalho. Inclui também fatores ligados à qualidade das informações e da gestão do conhecimento organizacional, bem como do suporte e condições materiais de trabalho (qualidade e disponibilidade de equipamentos, materiais, recursos de trabalho). O ambiente também pode ser avaliado em termos de restrições ou falta de suporte. Há, por esse motivo, no questionário de Coelho Júnior (2004), alguns itens de conteúdo desfavorável que avaliam restrições situacionais ou de falta de suporte à aprendizagem no ambiente de trabalho. São exemplos desse tipo de item: meu(s) chefe(s) inibe(m) o uso das minhas novas habilidades no trabalho; meus colegas criticam quando cometo falhas ao aplicar novas habilidades no trabalho. Mais informações sobre essas

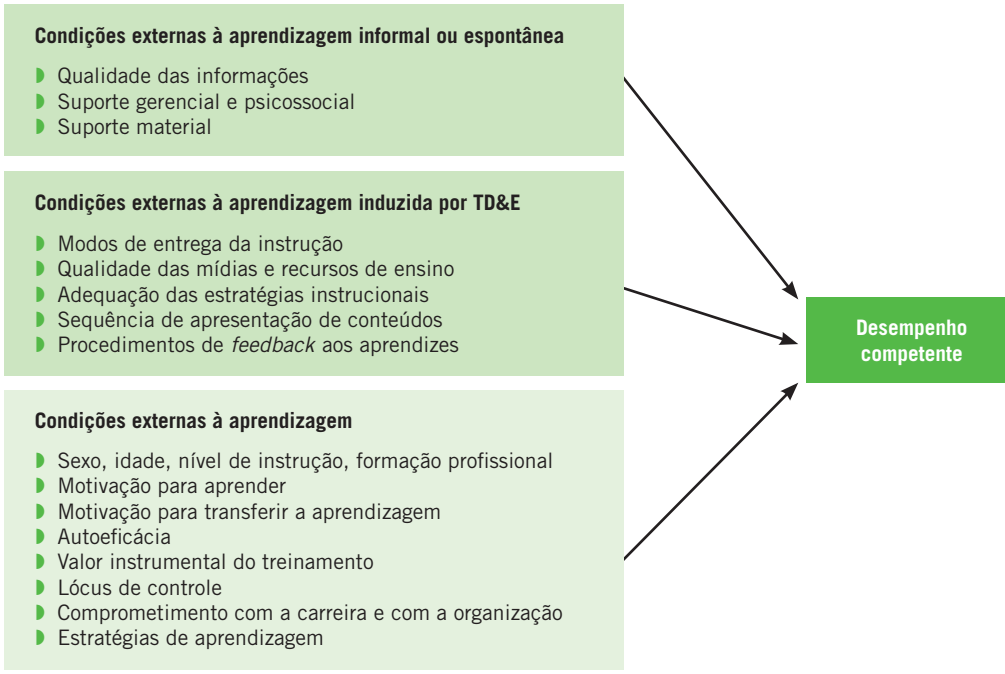


Figura 6.8 Condições internas e externas à aprendizagem e ao desempenho competente.

variáveis e medidas podem ser encontradas nos trabalhos de Abbad e colaboradores (2012b).

As condições externas à aprendizagem induzida por TD&E dizem respeito a eventos instrucionais planejados para facilitar a aprendizagem (retângulo intermediário na Figura 6.8). **Os treinamentos (T) em ambientes organizacionais desenvolvem intencionalmente os CHAs necessários ao desempenho exemplar (relacionado a metas organizacionais) por meio do planejamento e da execução de eventos instrucionais que propiciam as condições necessárias à aprendizagem e à transferência.**

Atividades de desenvolvimento (D) também podem fazer isso, mas dependem das escolhas dos indivíduos, pois estão relacionadas à autogestão da aprendizagem nas organizações e a metas de desenvolvimento de carreira dos indivíduos. O mesmo pode fazer a **educação** (E), mas, nesse caso, a escolha dependerá de muitos elementos, desde o próprio indivíduo, se adulto, até seus professores, pais e demais agentes que tomam decisões educacionais na sociedade, pois a educação está relacionada a metas de formação mais geral e contínua do cidadão.

Essas condições de aprendizagem, inerentes a TD&E, compreendem a escolha dos modos de entrega da instrução (cursos presenciais, semipresenciais, a distância, autoinstrucionais), das mídias ou meios de ensino (materiais impressos, digitais, vídeos, rádio, videoconferências, simuladores, televisão, intranet ou internet, entre outros), das estratégias de ensino (exposição oral, estudos de caso, dramatização, exposição dialogada, painel integrado, discussão em grupo, modelação comportamental, simulação, etc.), de sequências de conteúdos adequadas aos objetivos de ensino e que respeitem os princípios de aprendizagem subjacentes a cada domínio, bem como a definição dos critérios e das medidas de avaliação do alcance dos objetivos de TD&E (testes de papel e lápis, exercícios práticos, relatórios, projetos).

Além de planejar ações de TD&E de modo sistemático e cuidadoso, respeitando a natureza dos processos psicológicos de aprendizagem, retenção e transferência, deve-se respeitar as diferenças individuais. Isso implica criar condições para que indivíduos com diferentes motivações, repertórios de entrada, estilos pessoais

e níveis distintos de inteligência adquiram igualmente os CHAs descritos nos objetivos educacionais ou de treinamento. Os cursos mediados por computador e pela internet, que utilizam novas tecnologias da informação e comunicação (NTICs), inteligência artificial e realidade virtual, poderão vir a possibilitar a personalização dos cursos e o respeito às diferenças individuais dos aprendizes. No outro extremo, estão os tradicionais cursos presenciais com aulas expositivas e estrutura fixa, os quais têm dificuldade de adaptar estratégias de ensino para otimizar a aprendizagem de todos os perfis de alunos.

Um dos grandes desafios das áreas de TD&E é garantir um alto grau de estruturação dos eventos instrucionais e, ao mesmo tempo, respeitar as diferenças individuais. Todas as ações de indução da aprendizagem visam, em última instância, a minimizar os efeitos das diferenças individuais sobre o alcance de objetivos. Porém, em alguns casos, quando as competências são complexas, o que se pretende é salientar as diferenças individuais para garantir criatividade na resolução de problemas e na criação de respostas originais aos desafios do ambiente.

Em outros casos, em situações nas quais todos precisam expressar a mesma competência, o que se pretende é nivelar e manter semelhantes os desempenhos finais dos aprendizes. Informações sobre missão, estrutura e funcionamento organizacionais são exemplos de conhecimentos que precisam ser adquiridos por todos os que trabalham na organização.

Outro desafio é criar ambientes de trabalho propícios à aprendizagem, por meio de organização, disseminação e armazenamento de informações, de melhorias das condições ligadas a clima social no trabalho e práticas gerenciais de estímulo à aprendizagem e ao uso de novas habilidades no trabalho, entre outras.

Condições externas: contextos organizacionais e eventos instrucionais que influenciam a aquisição e a transferência

As condições necessárias à aquisição, à transferência e ao desempenho eficaz no trabalho são semelhantes ou coincidentes em muitos aspectos. Restrições nos recursos materiais e financeiros, por exemplo, podem tanto afetar o desempenho como a transferência de aprendizagem. A falta de definição de objetivos de trabalho que contemplem a aplicação de habilidades aprendidas, ou de materiais necessários ao alcance de uma meta de trabalho, pode impedir ou dificultar a transferência de aprendizagem e o desempenho eficaz nas tarefas do cargo.

Ambientes organizacionais que disponibilizam os recursos materiais apropriados e oferecem suporte ao desempenho exemplar provavelmente terão maiores índices de aquisição e transferência do que organizações que costumam responsabilizar apenas os indivíduos pelo nível de competência que apresentam. Nem sempre os indivíduos podem superar as restrições situacionais, tampouco têm o poder necessário para modificar condições adversas de trabalho. Nesses casos, o saber fazer e o querer fazer não são condições suficientes para que o desempenho competente ocorra. A aquisição de CHAs pelos indivíduos também não é requisito suficiente para que os resultados da aprendizagem possam emergir no trabalho sob a forma de novas competências.

Muitas ações de TD&E mostram-se inúteis por não haver suporte ao uso de novas habilidades no trabalho. Algumas organizações, por exemplo, compram pacotes caríssimos de cursos gerenciais com a finalidade de desenvolver novas formas de gestão participativa na organização. Porém, quando os gerentes retornam do evento de TD&E, encontram uma estrutura hierárquica rígida, um processo de tomada de decisão vertical descendente, falta de integração entre unidades de trabalho e um ambiente pouco propício ao pensamento divergente e à inovação. Quais são as chances de esses gestores aplicarem técnicas participativas de tomada de decisão na organização? Os CHAs adquiridos dependem de condições externas para serem retidos e aproveitados pelo indivíduo em seu trabalho (Abbad, 1999; Abbad et al., 2012c).

Existem escalas de avaliação para o diagnóstico de suporte à aprendizagem e à transferência que podem auxiliar o gestor a promover um ambiente propício à aprendizagem informal e formal. Algumas dessas escalas foram descritas por Coelho Júnior, Abbad e Todeschini (2005). Suporte à aprendizagem é avaliado como a percepção do indivíduo sobre o estímulo oferecido por chefes, pares e colegas à aprendizagem natu-

ral ou espontânea no trabalho. Inclui, além do suporte psicossocial, o suporte material aos processos e resultados da aprendizagem. Esses autores construíram escalas por meio das quais são avaliadas as percepções dos indivíduos sobre o incentivo de pares e chefias à aprendizagem informal e à transferência de CHAs para o trabalho. Muitas pesquisas vêm mostrando também que variáveis de suporte à transferência de treinamento são as que melhor explicam a aplicação de novas aprendizagens no trabalho. Informações sobre resultados de pesquisas que relacionam suporte a transferência de treinamento são encontradas em Abbad, Freitas e Pilati (2006), Abbad e colaboradores (2012bc) e Bispo (2012).

Algumas práticas de gestão de pessoas favorecem a aquisição e a transferência de aprendizagens para o trabalho. Entre as mais eficazes para favorecer o desempenho competente no trabalho estão o acompanhamento, o feedback e a orientação individualizada. Outras ações organizacionais promovem a aprendizagem ativa por meio da criação de situações nas quais os indivíduos são estimulados a buscar novas soluções para antigos problemas ou a criar novos produtos, processos ou serviços. As organizações promovem concursos, premiações, jogos organizacionais e similares para que seus colaboradores adquiram novos CHAs como ferramentas para atingir um objetivo organizacional. A sequência, os meios e as estratégias de aprendizagem são escolhidos pelo próprio indivíduo. Nesses casos, o desenvolvimento dos novos CHAs é efeito secundário desses programas.

O avanço da internet e o desenvolvimento de novas tecnologias da informação e comunicação (NTICs) tornaram o teletrabalho e as equipes virtuais uma realidade cada vez mais frequente na atualidade. Além disso, a abundância de informações acessíveis na internet requer e, ao mesmo tempo, facilita a formação de comunidades de aprendizagem. As organizações estão tirando proveito dessa situação. Estão criando repositórios de informações e também estimulando as pessoas a interagirem entre si e com esses meios para encontrar soluções conjuntas para problemas ou criar novos produtos ou serviços. As comunidades de aprendizagem e de prática que se formam em torno de objetivos comuns, nesses contextos, podem ter seus integrantes espalhados pelo planeta. Grandes bancos de informações, sistemas eletrônicos inteligentes de "mineração" de informações que facilitam a organização e a seleção de informações relevantes, bem como os recursos avançados da internet, que possibilitam o contato síncrono e assíncrono entre pessoas de diferentes países, organizações e culturas, podem, se bem utilizados, estabelecer condições propícias à aprendizagem ativa, contínua e cooperativa.

As organizações também têm de estimular a disseminação de conhecimentos por meio de mecanismos de codificação e socialização de conhecimentos relevantes. Foge ao escopo deste capítulo a análise dos processos que articulam a aprendizagem individual à organizacional. Explicações sobre aprendizagem organizacional podem ser encontradas em Abbad e colaboradores (2013).

Foquemos agora nos eventos instrucionais que podem favorecer, ou não, a aprendizagem. O modelo de processamento de informações da Figura 6.1 sugere uma sequência de processos cognitivos que ocorreriam enquanto as pessoas aprendem (Borges-Andrade, 1982). Se fosse possível colocar aqueles processos cognitivos em uma sequência linear simples, que tivesse início e fim, tudo começaria com:

1. as expectativas do indivíduo

que já determinariam

↓

2. a atenção e a percepção seletiva que ele utilizaria para decidir quais aspectos de seu ambiente seriam efetivamente transformados em informações.

Estas seriam então

↓

3. repassadas na memória de curto prazo.

Depois

↓

4. codificadas

e

↓

5. armazenadas na memória de longo prazo.

Contudo, isso garantiria a aquisição dos CHAs e sua manutenção, mas não seu uso no trabalho. Para isso, outros dois processos cognitivos deveriam ocorrer nas estruturas cognitivas:

6. transferência

e

↓

7. recuperação.

Como resultado desses processos, o indivíduo poderia:

8. organizar seu desempenho e emiti-lo no ambiente, que, por sua vez, poderia prover retroalimentação

e, consequentemente,

↓

9. o reforçamento do referido desempenho.

No mundo real, muitos desses processos podem ocorrer simultaneamente e em sequências diferentes das apresentadas no modelo. Contudo, esse ordenamento sugere uma sequência de eventos instrucionais que deveriam ser levados em conta caso alguém decidisse organizar um contexto de ensino para facilitar a aprendizagem e a sua transferência para o trabalho. Desse modo, alguém que fosse planejar o ensino de CHAs deveria pensar em:

1. criar expectativas de sucesso ou de confirmação de desempenho;
2. informar os objetivos ao aprendiz;
3. dirigir a atenção do aprendiz;
4. provocar a lembrança de pré-requisitos;
5. apresentar o material de estímulo;
6. prover orientação de aprendizagem;
7. ampliar o contexto da aprendizagem por meio de situações ou novos exemplos;
8. programar ocasiões de prática, visando a repetir o desempenho;
9. provocar o desempenho;
10. prover retroalimentação, confirmando ou corrigindo o desempenho.

Nem sempre todos esses eventos instrucionais seriam necessários ou aplicáveis, ou deveriam ser seguidos nessa ordem, mas eles representam um conjunto de preocupações que deveria ser levado em conta. No planejamento sistemático do ensino, esses eventos tornam-se instrumentos úteis para ativar, manter, melhorar ou facilitar os processos cognitivos envolvidos na aprendizagem. Sua utilização adequada transforma-se em método eficiente para a aquisição dos CHAs esperados.

Os eventos instrucionais podem ser utilizados para obter diferentes tipos de resultados de aprendizagem. Não existem eventos que sejam indistintamente úteis para a aprendizagem de quaisquer categorias de desempenho ou CHAs. Eles são, na verdade, específicos para o ensino de cada tipo ou conjunto de tipos de resultados de aprendizagem. Manuais de instrução e outros recursos de suporte ao desempenho no trabalho podem (ou deveriam ser) elaborados de acordo com esses 10 passos.

No ensino de regras de ordem superior, o evento instrucional número 1 apropriado poderia ser lembrar o aprendiz das situações de trabalho ou dos problemas que ele poderia resolver se passasse a ser capaz de utilizar as combinações de regras relativas a essa habilidade intelectual. O evento número 2, no caso da aquisição de informações verbais, poderia ser uma descrição sintética dos conhecimentos que se espera do aprendiz e das relações que teriam com outros conhecimentos que ele já domina.

Se o que se deseja ensinar é uma habilidade motora que envolva a cuidadosa operação de uma máquina, o evento número 3 poderia ser a utilização de instruções verbais ou de cores que ressaltassem os componentes da máquina para os quais a atenção deve ser dirigida. O evento número 4 seria utilizado quando a habilidade que se deseja atingir dependesse da prévia aquisição de outra habilidade. Assim, o aprendiz seria lembrado, quando fosse aprender uma regra que relaciona conceitos, das atribuições essenciais destes.

Se o objetivo de ensino fosse a aquisição de um dado conceito, o evento número 5 seria o fornecimento de vários exemplos em que ele aparece e de vários outros exemplos em que não aparece, seguido do evento número 6, que seria a apresentação do enunciado do conceito, seguida de uma explicação sobre as situações em que ele se aplica e não se aplica aos exemplos fornecidos durante a realização do evento número 5. Esse mesmo evento número 6, no caso de uma habi-

lidade motora, poderia ser a apresentação de alguma regra ou norma que serviria de orientação simples, mas precisa, acerca de uma sequência de movimentos motores que o aprendiz necessitaria sempre seguir.

O evento número 7, no caso da aquisição de regras de ordem superior, seria a programação de uma ampla variedade de situações em que o aprendiz poderia utilizar combinações de regras e conceitos para resolver problemas. Se isso fosse seguido de contextos em que seriam apresentados problemas para os quais as referidas regras e combinações de regras não se aplicariam, e em que coubesse ao aprendiz desenvolver novas soluções a partir de uma redefinição desses problemas, então estaria sendo ativado o evento número 5 para a aquisição de outra competência mais complexa: a estratégia cognitiva.

O evento número 8 ocorreria, no caso da aquisição de atitudes, quando o aprendiz fosse colocado em situações simuladas e dele fosse esperado que apresentasse evidências relativas aos comportamentos que escolhesse demonstrar. As vivências ou dramatizações realizadas, para que fossem praticadas respostas amáveis em situações de atendimento ao público, seriam um exemplo disso. Se, em seguida, o aprendiz fosse colocado em uma situação real em que devesse fazer a mesma coisa, mas na condição de "empregado em treinamento", o evento 9 já estaria sendo utilizado.

A retroalimentação (evento número 10) deveria confirmar ou corrigir o desempenho apresentado. Se a aquisição esperada fosse relacionada a uma habilidade motora complexa ou a regras de ordem superior, muitas vezes o próprio contexto se encarregaria de prover a referida confirmação. Mas isso pode não ocorrer e, nesse caso, esse contexto deveria ser programado para que a confirmação ocorresse. No caso da aquisição de habilidades motoras simples ou de conceitos ou regras, muitas vezes é preciso mostrar o que "deu errado", para que a retroalimentação seja efetivamente informativa.

Há eventos aplicáveis ao planejamento de um único tipo de aprendizagem. Por exemplo, no desenvolvimento de atitudes, uma forma bastante efetiva de apresentar o material de estímulo (evento número 5) e de prover orientação da aprendizagem (evento número 6) é apresentar ao aprendiz algum modelo humano que seja considerado competente, demonstrando comportamentos que indiquem que ele tem a atitude desejada e receba retroalimentação.

Outros eventos instrucionais podem ser comuns a diferentes tipos de resultados de aprendizagem. Para todas as subcategorias de habilidades intelectuais (discriminações, conceitos, regras e regras de ordem superior), por exemplo, o evento número 3 pode ser a apresentação de instruções verbais e gestos que chamem a atenção para o objeto ou característica que se tornarão, a seguir, os estímulos relevantes para a aprendizagem.

De qualquer maneira, sejam os eventos instrucionais aplicáveis a uma única categoria de resultados de aprendizagem ou a um conjunto destas, eles são sempre usados como condições de ensino externas que ativam processos internos, visando à obtenção de algum desempenho esperado. Tais condições podem ser acionadas em situações em que a entrega da instrução é presencial, na qual os eventos são em sua maioria manejados pelo instrutor, ou por meios impressos, em que os eventos estão sob o controle da linguagem escrita, ou a distância, em que seu controle está nos meios proporcionados por ambientes virtuais de ensino-aprendizagem (AVEAs). Treinamento em serviço e gestão de desempenhos no trabalho, para promover a aprendizagem, deveriam, segundo a abordagem descrita nesta seção, seguir a mesma lógica aplicada no desenho de eventos instrucionais.

A falta de instruções, de objetivos claros de desempenho e de feedbacks ao aprendiz pode dificultar a aprendizagem formal ou informal no trabalho. A falta de oportunidade de praticar repetidas vezes uma nova habilidade em diferentes situações e/ou a baixa qualidade ou insuficiência de recursos materiais também são fatores que dificultam ou obstaculizam a aprendizagem formal e informal, bem como a expressão de novas competências no trabalho. Contudo, condições externas organizacionais e instrucionais não são as únicas que podem determinar a aprendizagem no trabalho. Ela também depende de certas características dos aprendizes.

As abordagens apresentadas nesta parte do capítulo são consideradas cognitivistas. Prescrevem eventos instrucionais distintos para cada tipo de objetivo e para cada nível de complexidade dos processos de aprendizagem. De acor-

do com essas abordagens, o estímulo à aprendizagem de habilidades cognitivas menos complexas requer eventos externos simples, que não incluem necessariamente interações com outras pessoas, como sugerido por algumas outras abordagens. Assim, a recordação de nomes de pessoas ou datas de eventos históricos requer apenas repetição mental ou oral desses conteúdos. Enquanto a solução de problemas complexos, que exigem avaliação e criação de novas soluções, exige eventos externos mais elaborados, como simulação e estudos de caso.

Abordagens construtivistas, inclusive a sócio-histórica, defendem a participação ativa do aprendiz, interação e diálogo com outras pessoas, experimentação, simulação, solução de problemas, respostas criativas, desafios e pesquisa e estímulo à integração de experiências e conhecimentos prévios do indivíduo na construção de quaisquer (ou de quase todos os) novos conhecimentos e aprendizagens. Em alguns casos, o aprendiz participa da construção dos objetivos educacionais e da escolha do desenho instrucional adequado às suas necessidades e expectativas e ao contexto. Em desenhos baseados em abordagens construtivistas, estimula-se a aprendizagem autônoma por meio do estudo autorregulado, autodirigido, auto-organizado e autodeterminado, a aprendizagem com base em diálogo e troca de conhecimentos entre professor e aluno e solução conjunta de problemas.

Condições internas: características individuais que facilitam a aquisição e a transferência

As pessoas diferem em uma grande variedade de características, entre as quais:

- **repertório de entrada** (experiências anteriores e conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos pelo indivíduo);
- **dados sociodemográficos e profissionais** (sexo, idade, escolaridade, formação, condição socioeconômica, tempo de serviço, etc.);
- **psicossociais** (lócus de controle, autoeficácia, comprometimento);
- **motivacionais** (motivação para aprender e para transferir, valor instrumental, força motivacional);
- **cognitivo-comportamental** (estratégias cognitivas, comportamentais e autorregulatórias de aprendizagem).

Definições e descrição geral de medidas dessas variáveis são apresentadas por Meneses e colaboradores (2006).

No Brasil, foram construídas e validadas diversas escalas de avaliação dessas características individuais que afetam a aprendizagem no trabalho. Tais escalas podem ser úteis para o diagnóstico na prática da gestão de aprendizagem no trabalho. Algumas delas estão descritas em detalhe nos trabalhos sobre autoeficácia, de Meneses e Abbad (2012a); motivação e valor instrumental, de Abbad, Lacerda e Pilati (2012); lócus de controle, de Meneses e Abbad (2012b); e estratégias de aprendizagem e de aplicação do aprendido no trabalho, de Zerbini e Pilati (2012).

Os aprendizes devem dominar os conhecimentos pré-requisitos (níveis inferiores nos sistemas de classificação de Bloom, Anderson ou Gagné), sem os quais não seria possível aprender habilidades mais complexas. Os indivíduos não são semelhantes entre si e, além disso, algumas características nas quais diferem interagem com algumas condições que podem produzir resultados de aprendizagem. Portanto, para maximizar os ganhos para todos os perfis de aprendizes, não seria recomendável oferecer-se a mesma atividade/situação de aprendizagem para todos.

O ideal, em muitos casos, seria poder oferecer atividades personalizadas, de modo a otimizar resultados de aprendizagem. Além disso, nos casos em que a aprendizagem requer interações entre membros de uma equipe, a aquisição individual não será suficiente para que o grupo ou conjunto de pessoas comporte-se com harmonia em direção a objetivos comuns.

Variáveis do perfil da clientela explicam menos os resultados de TD&E (reações, aprendizagem e impacto no trabalho) do que as de suporte psicossocial à transferência (Abbad, 2010). Em sua revisão de cerca de 30 pesquisas nacionais, essa autora ainda destacou as melhores variáveis preditivas desses resultados: a motivação, o valor instrumental, a força motivacional e algumas estratégias de aprendizagem. Por esse motivo, elas serão tratadas a seguir.

Motivação para aprender pode ser definida como a direção, o esforço, a intensidade e a persistência do engajamento dos indivíduos em atividades voltadas para a aprendizagem. O conceito de motivação, como precondição para a aprendizagem, possui uma série de definições (Colquitt; Simmering, 1998). Essa variável é, em algumas situações, tratada como causa e, em outras, como razão ou justificativa para as ações dos indivíduos. Além da motivação para aprender, há, ainda, outro estado afetivo presente ao final de TD&E que merece atenção: a motivação do indivíduo para aplicar o que aprendeu no trabalho, ou a motivação para transferir. É tida como uma reação às atividades de TD&E e requer uma ênfase mais proativa do participante.

O conceito de motivação para aprender exprime o interesse do indivíduo em aprender o conteúdo do programa de TD&E. A motivação para transferir refere-se ao grau de interesse do indivíduo em aplicar no trabalho os conteúdos aprendidos em TD&E. Algumas pesquisas nacionais e estrangeiras mostram relacionamento positivo entre motivação para aprender e transferir e resultados de TD&E.

A teoria de expectância, de Vroom (1964), foi adotada por alguns pesquisadores em estudos sobre transferência de treinamento. Essa teoria é baseada na ideia de que o indivíduo formula expectativas cognitivas a respeito de efeitos decorrentes de seus próprios comportamentos e do valor relativo que atribui a cada um desses efeitos. Sob essa ótica, a aprendizagem e a participação em TD&E podem ter valor especial para o indivíduo se tiverem um caráter de ferramenta, meio ou instrumento para que ele atinja um fim ou consequência almejada (como uma promoção ou aumento de salário). Essa teoria é bastante congruente com a noção, já descrita anteriormente, de que as expectativas seriam características muito importantes do aprendiz, capazes de alterar todo o fluxo de informações ilustrado na Figura 6.1.

A teoria da expectância de Vroom é uma teoria cognitiva de processo, que trata de um modelo multiplicativo: valência *versus* instrumentalidade *versus* expectância. Esse modelo busca predizer comportamentos de escolha e sugere que a motivação de uma pessoa para tomar uma decisão é função de três variáveis:

- **valência**, que significa o quanto um indivíduo deseja uma recompensa ou uma escolha em relação a um resultado particular;
- **expectância**, que se refere à estimativa de que o seu esforço resultará em um desempenho bem-sucedido ou a chance de que esse desempenho produza o resultado esperado;
- **instrumentalidade**, que diz respeito à estimativa de que determinado desempenho seja um caminho adequado para chegar a uma recompensa.

Os três componentes do modelo multiplicativo medem a **força motivacional**, mas são considerados conceitos distintos.

Uma experiência de construção de um instrumento de **valor instrumental do treinamento** e de análise do poder explicativo exercido por essa característica motivacional, sobre o impacto de TD&E, foi relatada por Abbad, Lacerda e Pilati (2012). Valor instrumental foi definido como a crença do indivíduo de que as habilidades por ele adquiridas em um curso (ou seja, novas habilidades para um desempenho específico) seriam úteis para atingir recompensas de várias naturezas (instrumentalidade), levando-se em conta a importância que o indivíduo atribui a cada recompensa (valência). Portanto, esse conceito diz respeito às escolhas particulares do indivíduo e aos benefícios do programa de TD&E relacionados a resultados futuros.

Observou-se que aqueles que atribuíram maior valor instrumental ao curso aplicaram mais que os outros no trabalho os CHAs adquiridos. Um item sobre expectância, definido como as expectativas do treinando de atingir resultados por meio do treinamento, foi acrescentado a esse instrumento por Pilati (2004). Nesse estudo, o construto, composto por itens de valência, instrumentalidade e expectância, passou a chamar-se **força motivacional**, e, após a realização de análises multivariadas, mostrou-se preditivo de impacto de TD&E no trabalho.

Esses achados implicam mudanças no perfil das ações e programas de TD&E, que necessitam buscar um maior alinhamento a metas e aspirações profissionais de aprendizagem, ascensão e desenvolvimento dos indivíduos. Além disso, os cursos devem ser desenhados de modo a possibilitar a aproximação dos conteúdos à realidade do trabalho e a adequação de estra-

tégias e recursos de ensino ao perfil dos participantes e aprendizes. Desse modo, o profissional de TD&E estará conferindo maior valor instrumental às ações organizacionais destinadas a estimular a aprendizagem contínua. Ações desse tipo podem aumentar a força motivacional (o querer fazer) dos indivíduos para adquirir e transferir CHAs para o trabalho.

Estratégias de aprendizagem são atividades de processamento de informações usadas pelos aprendizes no momento da codificação, com a finalidade de facilitar a aquisição, a armazenagem e a subsequente recuperação da informação aprendida (Warr; Bunce, 1995). Estas envolvem atividades manifestas e encobertas e variam muito entre indivíduos e para um mesmo indivíduo em diferentes situações. O uso de algumas dessas estratégias pode otimizar os processos de aprendizagem. Existem três tipos de estratégias, que podem ser utilizadas em diferentes combinações (Brandão; Borges-Andrade, 2011).

Estratégias cognitivas de aprendizagem, que se subdividem em:

- repetição mental do material a ser aprendido;
- reflexão intrínseca, definida como elaboração e organização de estruturas mentais que relacionam partes componentes das atividades que o indivíduo executa em seu posto de trabalho;
- reflexão extrínseca, que compreende essa elaboração e organização de estruturas mentais, mas relacionando as partes componentes das atividades de trabalho a outros aspectos da organização, como outras unidades, metas organizacionais e demandas de clientes.

Estratégias comportamentais de aprendizagem, que são:

- **procura de ajuda interpessoal**, que inclui procedimentos de procura ativa, por parte do aprendiz, de auxílio de outras pessoas para aumentar o seu entendimento sobre o material a ser aprendido, indo além do recebimento rotineiro da instrução;
- **procura de ajuda em material escrito**, que compreende a pesquisa e localização de informações em documentos, manuais, programas de computador e outras fontes não sociais; e, por fim,
- **aplicação prática**, que se refere às tentativas do aprendiz de colocar em prática os próprios conhecimentos enquanto aprende.

Estratégias autorregulatórias do aprendiz, que se subdividem em:

- **controle emocional**, ou procedimentos utilizados pelo indivíduo para livrar-se da ansiedade e prevenir falhas na concentração, causadas por pensamentos intrusos de ansiedade;
- **controle motivacional**, ou estratégias que utiliza para manter a atenção e a motivação, mesmo quando tem pouco interesse pela tarefa;
- **monitoramento da compreensão**, ou estratégias empregadas pelo aprendiz para verificar o quanto está aprendendo e/ou para modificar seu próprio comportamento, se necessário.

Os importantes papéis das estratégias cognitivas e autorregulatórias nos processos de aprendizagem já foram mencionados neste capítulo, quando discutido o modelo de processamento de informações da Figura 6.1. Estratégias cognitivas que envolvem organização e elaboração estão mais fortemente associadas a sucesso na aprendizagem do que a repetição mental (Zerbini, 2003). O uso das estratégias de reflexão intrínseca e extrínseca e de buscas de ajuda interpessoal e em material escrito tem sido positivamente associado ao desenvolvimento de competências no trabalho (Brandão et al., 2012).

As estratégias de aprendizagem podem variar com a idade, o sexo, a escolaridade, a carreira na organização (meio ou fim), o tempo de serviço, a motivação individual para aprender, a natureza do trabalho (intenso no uso de tecnologia ou no uso de interação social), a percepção de suporte organizacional para aprender e do clima organizacional de estímulo e valorização da inovação.

A gestão eficaz da aprendizagem humana em organizações, de acordo com esses resultados, deve ser realizada de modo a melhorar condições de suporte à aprendizagem. Devem ser oportunizadas situações de aprendizagem e prática e estimulados a cooperação e o clima à inovação. É preciso armazenar e compartilhar re-

cursos de apoio à aprendizagem e à expressão de novas competências no trabalho. É necessário o alinhamento dos programas de TD&E e da gestão de desempenho ao perfil motivacional e cognitivo-comportamental das pessoas.

APLICAÇÃO DE CONCEITOS, TEORIAS E PESQUISAS SOBRE APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações esperam que as pessoas adquiram, retenham e apliquem novos CHAs no trabalho. **A gestão da aprendizagem informal e formal no trabalho implica a realização de várias etapas de análise de demandas, planejamento e execução de ações de melhoria de condições e avaliação de resultados.** De que modo os conceitos e as abordagens anteriormente apresentados poderiam ajudar a melhorar essa gestão? É possível integrá-los de acordo com as principais etapas de um ciclo de gestão da aprendizagem formal e informal (Quadro 6.7). Os modos de atuação profissional para realizar esse ciclo estão descritos em Abbad e colaboradores (2013) e em Borges-Andrade e colaboradores (2013).

As etapas iniciais e finais desse ciclo de gestão dependem de processos de avaliação, enquanto as intermediárias dependem de processos de planejamento. Os fundamentos para esses processos de avaliação e planejamento estão descritos em Borges-Andrade, Abbad e Mourão (2006). Os processos de avaliação necessitam do apoio de medidas precisas, confiáveis e apropriadas para o contexto nacional. Elas já existem no Brasil e estão disponíveis para aplicação em Abbad, Borges-Ferreira e Nogueira (2006) e em Puente-Palacios e Peixoto (no prelo).

A elaboração de itens de análise de necessidades de aprendizagem, a definição de objetivos de aprendizagem, a elaboração de critérios e itens de avaliação da aprendizagem, retenção e aplicação de novos CHAs no trabalho tornam-se mais fáceis quando são adotadas taxonomias de resultados de aprendizagem. Esses recursos facilitam a escolha de verbos de ação que indicam os comportamentos a serem aprendidos ou aplicados pelas pessoas em seu trabalho. A avaliação de ações de estímulo à aprendizagem e à transferência é de vital importância para a aferição do sucesso dessas intervenções. Várias medidas de avaliação estão descritas em Abbad e colaboradores (2012b) e Zerbini e colaboradores (2012).

Sumário, desafios e agenda de estudos

A aprendizagem ocorre no nível do indivíduo, podendo seus efeitos se propagarem pelos grupos ou pelas equipes e pela organização como um todo. Há dois tipos básicos de aprendizagem humana:

- **a informal, ou espontânea**, que ocorre no ambiente de trabalho por meio de observação, imitação de modelos, busca de ajuda interpessoal, leitura de materiais escritos e outras estratégias comportamentais e cognitivas e
- **a formal, ou induzida**, que ocorre em eventos instrucionais, treinamentos e em outras ações educacionais e de desenvolvimento, planejadas sistematicamente para essa finalidade.

A aprendizagem refere-se a mudanças no comportamento ocasionadas por interações deste com o ambiente, não decorrentes unicamente de processos de maturação. Há três grandes abordagens teóricas da psicologia que contribuem para a compreensão dos processos e resultados da aprendizagem humana: a abordagem comportamentalista (S-R-C – eStímulo-Resposta-Consequência), a cognitivista e a construtivista (S-O-R – eStímulo-Organismo-Resposta). A abordagem cognitivista de processamento de informações tem sido uma das mais adotadas na psicologia instrucional e em estudos sobre aprendizagem no trabalho. Essa abordagem facilita a compreensão dos processos subjacentes à aprendizagem humana e a identificação de condições internas e externas ao indivíduo, necessárias à aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Os resultados da aprendizagem humana são expressos, no trabalho, como desempenhos ou ações observáveis. Esses resultados podem ser descritos em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes (saberes), os quais são elementos que determinam a competência ou o desempenho competente no trabalho. A aprendizagem no contexto do trabalho visa à expres-

Quadro 6.7 Gestão da aprendizagem individual em organizações

Etapa	Aplicações dos conceitos e abordagens
Análise denecessidades de aprendizagem	Necessidades de aprendizagem são definidas como hiatos ou lacunas em conhecimentos, habilidades e atitudes. As **taxonomias de resultados** de aprendizagem auxiliam a elaboração de descrições objetivas a partir de verbos de ação compatíveis com o nível de complexidade dos processos de aprendizagem e tipo de competências-alvo. Essas análises podem indicar problemas solucionáveis por meio de treinamento ou de outras ações de apoio à aprendizagem no trabalho, como: desenvolvimento de manuais e de suportes ao desempenho no trabalho e criação de mecanismos de gestão de conhecimentos relevantes para a organização.
Diagnóstico de necessidades de aprendizagem e de treinamento	Identificação do público-alvo que necessita adquirir os CHAs descritos na etapa anterior. Os conceitos relativos ao **perfil** sociodemográfico, motivacional, cognitivo-comportamental do público-alvo devem orientar a escolha de variáveis que irão compor os instrumentos de coleta de dados. Identificação de condições internas ao público-alvo e externas (relacionadas ao evento de TD&E ou ao ambiente organizacional) que influenciam a aprendizagem e a expressão das competências almejadas. Os conceitos relativos a **condições ambientais** como suportes à aprendizagem e à transferência e eventos da instrução devem orientar a escolha das variáveis a serem investigadas para finalização de um diagnóstico preciso e válido de necessidades de aprendizagem.
Planejamento de ações de apoio à aprendizagem informal	Análise do **suporte** à aprendizagem, à transferência e à inovação na organização. Gestão do conhecimento com organização de manuais e outros recursos de compartilhamento de informações e de apoio ao desempenho no trabalho. Esses recursos e ferramentas estimulam o uso de estratégias cognitivas e comportamentais de busca e memorização de informações relevantes. Estímulo à troca de informações e de *feedbacks*, à transmissão de conhecimentos sobre o trabalho, de modo a promover o uso de estratégias de busca de ajuda interpessoal.
Planejamento de ações de apoio à aprendizagem formal	Definição de objetivos instrucionais ou educacionais a partir das descrições de necessidades de aprendizagem, elaboradas em termos de CHAs. Definição da modalidade de entrega: autoinstrucional totalmente a distância, semipresencial, a distância com tutoria ou presencial, de acordo com o público-alvo. Escolha da sequência de ensino de acordo com a cadeia de pré-requisitos contida nas taxonomias de resultados de aprendizagem. Seleção e criação de **eventos instrucionais** capazes de induzir os processos de aprendizagem e de respeitar diferenças individuais dos participantes. Preparação e validação de materiais, meios e recursos. Escolha de critérios de avaliação da aprendizagem de acordo com taxonomias e objetivos instrucionais. Criação de instrumentos e situações de avaliação da aprendizagem e retenção dos novos CHAs.
Avaliação da aprendizagem informal	Estabelecimento de critérios de avaliação para elaboração de testes de certificação de CHAs. Aplicação de testes baseados em taxonomias de resultados de aprendizagem ou em testes de proficiência cujos itens são calibrados por meio de estratégias estatísticas como as baseadas em Teoria de Resposta ao Item.

(continua)

Quadro 6.7 Gestão da aprendizagem individual em organizações (continuação)

Etapa	Aplicações dos conceitos e abordagens
Avaliação da transferênciade TD&E para o trabalho	Uso dos objetivos instrucionais ou educacionais específicos na construção de itens de avaliação de **transferência de TD&E** ou aplicação de aprendizagem no trabalho. Aplicação de instrumentos genéricos de avaliação de **impacto de TD&E no trabalho** e de suporte à aprendizagem informal e à transferência.

são de competências ou, dito de outra forma, de desempenhos bem-sucedidos, os quais dependem de condições externas (suporte) e internas (motivação, experiências anteriores, etc.). O que se aprende, portanto, são CHAs, que, em ambientes propícios e com boas condições internas, são expressos como desempenhos competentes. Esses resultados de aprendizagem podem ser classificados de acordo com taxonomias, que facilitam a gestão da aprendizagem no trabalho. De posse de informações sobre saberes, motivações e condições de aprendizagem, é possível intervir, buscando estratégias de promoção da aprendizagem no trabalho. Entre essas estratégias estão a análise de necessidades de aprendizagem, planejamento, execução, acompanhamento e avaliação de intervenções sobre o ambiente e sobre o indivíduo, visando à criação de condições de apoio à aquisição de novos CHAs no trabalho.

Abordagens multinível de avaliação de transferência sugerem que as ações de indução da aprendizagem individual podem não surtir efeito nos níveis de grupo e organização porque não levam em conta os complexos processos de disseminação e transmissão de aprendizagens dentro de um mesmo nível e entre os níveis organizacionais (Klein; Koslowsky, 2000). Para tornar mais claro esse ponto, é preciso utilizar os conceitos de transferência horizontal e vertical.

Transferência horizontal compreende todos os processos de transmissão de habilidades em um mesmo nível de análise, de modo que a transferência no nível do indivíduo relaciona-se ao processo de disseminação de conhecimentos e habilidades de um indivíduo para outro; no nível grupal, de um grupo ou equipe para outro(a); e no nível organizacional, de uma organização para outra. A transferência horizontal sofreria influências (benéficas ou prejudiciais) do contexto organizacional, podendo, também, influenciá-lo.

Transferência vertical inclui, por sua vez, os relacionamentos de emergência de efeitos de um nível para o outro, em dois sentidos: do organizacional para o individual (de cima para baixo) e do individual para o organizacional (de baixo para cima). Todos esses processos são influenciados pelo contexto organizacional. Para aumentar as chances de transferência vertical de um nível mais baixo para um mais alto, são necessários processos horizontais (intranível) somativos e multiplicativos de disseminação de conhecimentos. Assim, por exemplo, um treinamento de indivíduos lotados em setores distantes da organização e/ou em funções de poder intermediário pode não garantir a ocorrência dos processos necessários à emergência dos efeitos benéficos do treinamento desse nível para o de resultados (grupos) e o de valor final (organização). Os processos somativos e multiplicativos ficam prejudicados ou impedidos pela falta de contato entre os indivíduos (transferência horizontal).

Treinar grupos ou equipes também pode não garantir a transferência vertical para os níveis organizacional ou individual. Do mesmo modo, de acordo com a abordagem multinível, treinar a organização inteira por si só não garantiria o aumento da eficiência de grupos e de indivíduos. Esses fenômenos ficarão mais claros a partir de dois exemplos, nos quais estão descritos os processos multiplicativos (equipe cirúrgica) e somativos (vendedores) de transferência de aprendizagem do nível individual para o nível de equipe.

Para que uma equipe cirúrgica seja eficiente e eficaz, além das competências específicas de cada profissional (médicos, enfermeiros,

auxiliares de enfermagem, auxiliares de limpeza, anestesistas, entre outros), serão necessários sintonia, sinergia e outros processos de interação entre os membros. Indivíduos profissionalmente competentes nesse tipo de trabalho não garantem o sucesso da intervenção cirúrgica. Ações de TD&E voltadas para o desenvolvimento de competências individuais, nesse caso, podem não produzir efeitos no nível da equipe, uma vez que os resultados da cirurgia dependem de processos multiplicativos (e não apenas aditivos) de esforços dos seus membros. Isso ocorre quando as contribuições de cada pessoa têm pesos diferenciados na produção do resultado final da equipe. Um erro do cirurgião ou do anestesista poderá levar o paciente à morte, enquanto o erro de um auxiliar de enfermagem dificilmente produzirá consequências tão graves. Orquestras, bandas e times de esportes coletivos como futebol, basquete e voleibol são exemplos típicos de aprendizagem multinível, em que a aprendizagem individual é condição necessária, mas não suficiente para o sucesso coletivo. O modo de induzir a aprendizagem nesses casos depende tanto do treinamento individual quanto do coletivo, uma vez que a soma dos comportamentos individuais não é suficiente para o sucesso do todo.

Entretanto, quando os trabalhos de diferentes indivíduos produzem resultados similares, é possível observar o efeito da transferência de aprendizagem de um indivíduo sobre os resultados obtidos por sua equipe, mesmo que nenhum processo de transmissão de conhecimentos para outros colegas tenha ocorrido. Esse é o caso do desenvolvimento de competências de vendas. Como, nesse caso, o resultado de cada vendedor em separado produz efeitos diretos sobre os indicadores de produtividade da equipe, o desenvolvimento das competências de um indivíduo melhorará diretamente a produtividade do setor em que trabalha.

A abordagem multinível difere das abordagens que tratam da aprendizagem individual. A transferência horizontal, nesse caso, ocorre tanto no nível dos indivíduos como no nível grupal e organizacional. Nas abordagens apresentadas neste capítulo, o conceito de aprendizagem refere-se apenas ao nível individual.

As ações de promoção da aprendizagem em organizações deveriam levar em conta os processos multinível de transferência para planejar, executar e avaliar suas intervenções em ambientes organizacionais. Nessa perspectiva, novos modelos de avaliação devem incorporar, também, a análise dos efeitos de variáveis contextuais em diferentes sentidos (do organizacional para o individual e vice-versa) e nos diferentes níveis, envolvendo indivíduo, grupo e organização.

As condições ambientais propícias à transferência de aprendizagem também podem variar, dependendo do nível de análise. Variáveis contextuais que afetam a transferência no nível do indivíduo podem não atingir a transferência no nível do grupo, e assim por diante. Fatores externos ao ambiente organizacional provavelmente afetam mais diretamente os grupos e a organização do que os indivíduos.

Para que as organizações se transformem em "organizações que aprendem", será necessário otimizar os processos de aprendizagem e transferência em todos os níveis. Na verdade, quem aprende é o indivíduo. A organização responde e interfere no ambiente externo a partir das ações de indivíduos e de suas equipes. Entre as competências organizacionais consideradas essenciais para o sucesso das organizações estão proatividade, flexibilidade, criatividade, visão de futuro, originalidade, comprometimento e capacidade de aprender a aprender. Essas competências são características humanas e, como tais, precisam ser constantemente desenvolvidas e apoiadas. Para que a aprendizagem ocorra a contento nos ambientes organizacionais e de trabalho, será preciso criar condições e situações que propiciem aquisição, retenção, generalização e transferência. Além disso, é preciso não esquecer que existem diferentes perfis de indivíduos, cada qual requerendo condições distintas de aprendizagem.

Quem atua como profissional que promove a aprendizagem nos locais de trabalho terá de acreditar que o ser humano é capaz de aprender até o seu último dia de vida. Se os participantes de uma organização não estiverem adquirindo constantemente novos CHAs, é preciso procurar as explicações para isso, principalmente nas ações de promoção da aprendizagem e/ou nos ambientes organizacionais.

Leia os casos e responda às questões. Reflita e discuta o assunto com colegas e outros profissionais de gestão de pessoas interessados em estimular a aprendizagem individual no trabalho.



Aprendizagem informal no trabalho

A pesquisa de Moraes (2010), aqui abordada, teve como objetivo investigar a aprendizagem relacionada ao trabalho entre dirigentes públicos municipais nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Eles estavam no exercício de seu primeiro mandato, portanto podiam ser considerados aprendizes, e pertenciam a um mesmo partido. Realizaram-se dois estudos metodologicamente distintos, porém considerando variáveis incluídas nas três dimensões de um mesmo modelo teórico, proposto por Illeris (2004).

Na dimensão "dinâmica da aprendizagem", incluíram-se as estratégias de aprendizagem cognitivas e comportamentais utilizadas pelos referidos dirigentes, tendo sido constatado que eles utilizavam com mais frequência a estratégia cognitiva de reflexão intrínseca e extrínseca e as estratégias comportamentais de buscas de ajuda interpessoal e em material escrito. Na dimensão "conteúdo da aprendizagem", incluíram-se as competências consideradas importantes para o exercício da função dos dirigentes municipais, agrupadas em dois fatores, um relativo a atitudes e outro relativo a conhecimentos e habilidades. A dimensão "ambiente de aprendizagem" também fez parte da pesquisa, considerando-se nela as práticas coletivas de trabalho e o número de habitantes do município.

No estudo quantitativo, mediu-se, em três ocasiões, o domínio daquelas competências. A primeira das três medidas foi obtida nos dias iniciais do mandato e a terceira foi realizada ao final de 10 meses. A segunda mensuração ocorreu entre essas duas. Não foram encontradas diferenças significativas entre as três medidas sucessivas de atitudes, e estas já revelaram escores elevados nos primeiros dias de mandato. Constataram-se, no entanto, diferenças entre as três medidas sucessivas de conhecimentos e habilidades, sugerindo, nesse caso, a ocorrência de aprendizagem no trabalho. Foram testadas hipóteses relativas à influência, sobre essa aprendizagem de conhecimentos e habilidades, de variáveis:

1. da história individual desses aprendizes (experiência anterior, escolaridade e participação em eventos de capacitação em planejamento),
2. da dinâmica da aprendizagem (estratégias de aprendizagem que utilizaram, sendo que as comportamentais, relativas à aplicação prática, aumentaram nos 10 meses analisados) e
3. do ambiente profissional (tamanho do município que geriam e uso de planejamento participativo por sua equipe dirigente).

Os resultados obtidos confirmaram parcialmente as relações hipotéticas. Das variáveis relativas à história individual dos participantes, apenas experiência anterior mostrou valor preditivo sobre aquela aprendizagem. As estratégias de aprendizagem utilizadas pelos dirigentes mostraram valor preditivo sobre o desenvolvimento de seus conhecimentos e habilidades, sobretudo a estratégia cognitiva de reflexão intrínseca e extrínseca. A aquisição de conhecimentos e habilidades mostrou-se maior nos municípios grandes (acima de 10 mil habitantes).

Os resultados sugeriram um possível efeito do uso do planejamento participativo na aprendizagem de conhecimentos e habilidades no trabalho, se suas medidas considerassem um prazo maior que 11 meses. No estudo qualitativo, baseado em entrevistas com as equipes de dirigentes, foram levantados dados sobre conteúdos de aprendizagem relativos a aquisições anteriores e durante o mandato. As formulações feitas por esses participantes foram categorizadas em conhecimentos, habilidades e atitudes, posteriormente agrupadas em dimensões da competência do gestor público municipal (técnica, gerencial, política e transversal). Essa estrutura empírica deu sustentação à adoção da noção de competência como resultado de aprendizagem relacionada ao trabalho e à proposição da abordagem multidimensional da competência.

Os participantes relataram mais atitudes adquiridas em experiências anteriores ao exercício do mandato e mais aprendizagem de conhecimentos e habilidades no exercício do mandato, confirmando assim os achados do estudo quantitativo. Houve também uma concentração da aquisição da dimensão transversal da competência e relativamente pouca aquisição da dimensão política. Os dados qualitativos corroboraram a suposição do valor positivo das práticas gerenciais que oferecem oportunidades de interação social, como reuniões, encontros e trabalho em equipe. Ainda sugeriram que as oportunidades de se refletir sobre o trabalho podem igualmente ter um efeito potsitivo sobre o aprendizado nas equipes dirigentes.

(continua)

Caso 1 (continuação)

Portanto, o modelo teórico de Illeris (2004) deveria incluir uma referência a tais oportunidades na dimensão "ambiente técnico-organizacional". Em termos gerais, a pesquisa apresentou evidências de que os dirigentes municipais parecem adquirir, especialmente durante os primeiros cem dias do exercício do seu mandato, boa parte dos conhecimentos e habilidades necessários a esse exercício. Essa aquisição é facilitada por variáveis das dimensões "dinâmica da aprendizagem" e "ambiente de aprendizagem", como prevê o modelo teórico citado.

Questões para reflexão

1. Por que aparentemente ocorreu aprendizagem de conhecimentos e habilidades e não ocorreu desenvolvimento de atitudes nos primeiros 10 meses de trabalho dos dirigentes municipais de primeiro mandato investigados?
2. Por que o uso de estratégias comportamentais de aplicação prática aumentou nesses 10 meses investigados?
3. Por que a estratégia cognitiva de reflexão intrínseca e extrínseca parece ser a melhor preditora daquela aprendizagem de conhecimentos e habilidades?
4. Por que a aquisição de conhecimentos e habilidades foi maior entre os dirigentes de primeiro mandato que atuaram em municípios grandes?
5. Que outras variáveis, não incluídas na pesquisa relatada, poderiam estar associadas à aprendizagem de competências no trabalho entre dirigentes municipais de primeiro mandato?
6. Essas variáveis fariam parte de que dimensões do modelo de Illeris (2004)?
7. O que poderia ser feito para promover a aprendizagem entre dirigentes que assumem mandatos nos municípios brasileiros?

Fonte: Moraes (2010).

Caso 2

Desenho instrucional e avaliação da aprendizagem mediada por ambiente virtual

A pesquisa de Pompêo (2010) teve como objetivo geral investigar o efeito do *feedback* na aprendizagem individual em um treinamento aberto e a distância, veiculado por um ambiente virtual (*moodle*) a pessoas que estavam se preparando para concurso público na área de gestão de pessoas. Trata-se de semiexperimento, que abrangeu uma variável independente com dois grupos: oferta ou não oferta de *feedback*; uma covariável: repertório de entrada (pré-teste); e uma variável dependente: aprendizagem (pós-teste). A hipótese do estudo era que o grupo com *feedback* (variável independente) apresentaria melhor desempenho no pós-teste (variável dependente) que o grupo que não recebeu *feedback*, após a retirada dos efeitos dos repertórios de entrada (medidos pelo pré-teste).

Para alcançar esse objetivo geral, a pesquisa foi organizada em três etapas. A etapa 1 consistiu na construção dos meios para a realização da instrução (elaboração de objetivos instrucionais, itens de avaliação de aprendizagem, materiais do curso), os quais foram definidos a partir da taxonomia de Anderson e colaboradores (2001). A duas etapas seguintes destinaram-se à construção e à validação do instrumento de atitudes em relação à educação a distância e na realização do semiexperimento. A seguir, será descrita apenas a parte referente ao desenho do curso e à construção dos itens de avaliação de aprendizagem.

(continua)

Caso 2 (continuação)

O objetivo geral foi assim definido: os participantes, ao final do curso, serão capazes de identificar situações da realidade das organizações em que princípios das teorias da motivação são aplicáveis. Foram elaborados 11 objetivos específicos, de modo que os verbos de ação e os objetos foram escolhidos de acordo com o grau de complexidade dos processos cognitivos (lembrar, compreender e aplicar) e tipo de conhecimento (conceitual) da referida taxonomia:

1. definir motivação;
2. relacionar motivação e desempenho;
3. relacionar motivação e recompensas;
4. identificar as características das teorias de condicionamento;
5. identificar as características da teoria da hierarquia das necessidades, de Maslow;
6. identificar as características da teoria ERC, de Alderfer;
7. identificar as características da teoria dos dois fatores, de Herzberg;
8. identificar as características da teoria da determinação de metas, de Edwin Locke;
9. identificar as características da teoria da equidade;
10. identificar as características da teoria da expectativa (ou expectância), de Victor Vroom; e
11. identificar situações da realidade organizacional em que princípios das teorias da motivação são aplicáveis

Segundo Pompêo (2010), todos os objetivos enfocavam conhecimentos do tipo conceitual e foram considerados pouco complexos. Seis objetivos (1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10) foram classificados no nível Lembrar; dois objetivos (2,3), no nível Compreender; e apenas o objetivo 11 foi classificado no nível Aplicar.

O passo seguinte consistiu na seleção/elaboração de itens do tipo "Certo" e "Errado" para o teste de aprendizagem. Os itens buscam mensurar efeitos da instrução em cada objetivo. Inicialmente, foram coletados 113 itens de provas de concursos públicos realizados pelo Centro de Seleção e de Promoção de Eventos da Universidade de Brasília (Cespe/UnB). Os itens tratavam majoritariamente dos temas "Motivação humana em organizações" e "Liderança em organizações".

Com o apoio de quatro estudantes de graduação em Psicologia, foram identificados 40 itens referentes ao tema Motivação. Esses itens foram associados aos objetivos instrucionais e classificados na taxonomia de objetivos. Foram selecionados itens que fizessem referência a um mesmo objetivo instrucional e se classificassem no mesmo grau de complexidade da taxonomia – 28 itens atenderam a esse critério. Além disso, foram elaborados mais quatro itens adicionais, o que totalizou 32 itens. Foi feita uma lista de itens pareados, de modo que o pré e o pós-teste fossem equivalentes quanto ao grau de complexidade e ao tipo de conhecimento.

O passo seguinte consistiu na validação estatística da medida de aprendizagem. Basicamente, aplicou-se o teste em pessoas que não participaram de curso algum, para ver se cada item de pré-teste teria uma dificuldade semelhante a cada item de pós-teste. Os participantes foram recrutados via internet, por meio de divulgação em fóruns, *e-mail* e redes sociais. Foram coletadas respostas de 50 pessoas, mas, após exclusão daqueles com dados ausentes para o teste de aprendizagem, totalizou-se 39 casos com respostas a todos os itens do teste.

Os respondentes apresentaram alta escolaridade: 18 participantes pós-graduados (46,2%), 20 participantes com ensino superior completo (51,3%) e apenas um participante sem ensino superior completo. A idade dos participantes foi variada. A idade média foi de 33,1 anos, com desvio-padrão de 7,7. Os dados foram coletados por meio de uma ferramenta *on-line* de coleta de dados voltada para pesquisas acadêmicas e foram analisados por meio de estatísticas descritivas (média e desvio-padrão). Quanto ao teste inferencial, a validação estatística fez uso do teste não paramétrico para comparação dos itens do pré e do pós-teste. Observou-se que houve igualdade estatística em 14 dos 16 pares de itens. Houve, em função desses resultados, a necessidade de reelaboração dos itens em apenas dois pares (M9/M10 e M27/M28) e do acréscimo de três novos objetivos instrucionais.

De posse da lista final de objetivos e itens do teste de aprendizagem, foram elaborados os demais elementos do desenho instrucional. Como se optou por um desenho de um curso *on-line* de curta duração (seis horas), foram elaboradas três atividades:

(continua)



(continuação)

1. apresentação inicial,
2. texto de exposição dos conteúdos e
3. exercícios.

Na apresentação inicial foram descritos os objetivos do curso, as atividades e a avaliação. O texto "Motivação Humana em Organizações", composto de 15 páginas, foi escrito em linguagem simples, expositiva e dialógica, com uso de expressões para estimular memorização, compreensão e reflexão. Foram apresentados exemplos para todas as teorias, e, na parte final, foram discutidas situações da realidade organizacional em que aspectos das teorias eram aplicáveis. Foi durante a aplicação dos exercícios que ocorreu a manipulação do semiexperimento, já que um dos grupos recebia o *feedback* após responder aos exercícios, enquanto o outro grupo não recebia *feedback*. Foram apresentados 12 itens do tipo "Certo" e "Errado" e dois exercícios de classificação. Optou-se por oferecer "*feedbacks* elaborativos", emitidos automaticamente pelo ambiente virtual, no qual é explicitado o resultado (acerto ou erro) e explicado o item ou exercício (por que a pessoa acertou ou errou o exercício). O outro grupo não recebia *feedback* ao completar os exercícios. Após participar dessas três atividades, a pessoa recebia o *link* para a avaliação final (avaliação de reação e pós-teste).

Questões para reflexão

1. Por que os objetivos instrucionais do curso foram classificados como pouco complexos? Tente construir um objetivo de aprendizagem sobre motivação que exija do indivíduo um processo cognitivo mais complexo, como analisar, avaliar ou criar.
2. Por que os itens dos pré e pós-teste foram considerados equivalentes pelo pesquisador?
3. Por que e como a taxonomia de Anderson e colaboradores foi adotada na construção dos itens de avaliação de aprendizagem?
4. Por que o pesquisador redigiu objetivos instrucionais de acordo com a taxonomia de Anderson e colaboradores?
5. Explique de que modo as atividades e exercícios são condições externas planejadas pelo autor para propiciar a aprendizagem.
6. Pense um pouco e explique como e por que um curso *on-line* pode facilitar os processos de retenção e recuperação de conhecimentos nas memórias de curto e de longo prazo.
7. Analise as características dos participantes da pesquisa e diga quais condições internas dessas pessoas facilitariam a aprendizagem dos conteúdos do treinamento.

Fonte: Pompêo (2010).

◗ REFERÊNCIAS

ABBAD. G. S. *Análise de necessidades e avaliação de impactos de programas de treinamentos presenciais e a distância em organizações e trabalho*. Brasília: CNPQ, 2010.

ABBAD, G. S. *Um modelo integrado de avaliação do impacto do treinamento no trabalho – IMPACT*. 1999. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

ABBAD, G. S. et al. (Org.). *Medidas de avaliação treinamento, desenvolvimento e educação*: ferramentas para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012a.

ABBAD, G. S. et al. Aprender em organizações e no trabalho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações*: modos de atuação a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

ABBAD, G. S. et al. Impacto do treinamento no trabalho: medida em amplitude. In: ABBAD, G. S. et al. (Org.). *Medidas de avaliação treinamento, desenvolvimento e educação*: ferramentas para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012c. p. 147-164.

ABBAD, G. S. et al. Suporte à transferência de treinamento e suporte à aprendizagem. In: ABBAD, G. S. et al. (Org.). *Medidas de avaliação treinamento, desenvol-*

vimento e educação: ferramentas para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012b. p. 256-265.

ABBAD, G. S.; BORGES-FERREIRA, M. F.; NOGUEIRA, R. S. F. Medidas de aprendizagem em avaliação de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 469-488.

ABBAD, G. S.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 231-254.

ABBAD, G. S.; LACERDA, E. R. M.; PILATI, R. Medidas de motivação e valor instrumental do treinamento. In: ABBAD, G. et al. (Org.). *Medidas de avaliação treinamento, desenvolvimento e educação*: ferramentas para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012. p. 200-217.

ALVAREZ, K.; SALAS, E.; GAROFANO, C. M. An integrated model of training evaluation and effectiveness. *Human Resource Development Review*, v. 3, n. 4, p. 385-416, 2004.

ANDERSON, L. et al (Ed.). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing*: a revision of bloom's taxonomy of educational objectives. New York: Longman, 2001.

AUSUBEL, D.; NOVAK, J.; HANESIAN, H. *Educational psychology*: a cognitive view 2nd ed. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1978.

BANDURA, A. *Social foundations of thought and action*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.

BISPO, A. S. *Avaliação de impacto de um treinamento introdutório sobre o desempenho de egressos*. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

BLOOM, B. S. et al. *Taxonomia de objetivos educacionais*: compêndio primeiro: domínio cognitivo. Porto Alegre: Globo, 1972.

BLOOM, B. S.; KRATHWOHL, D. R; MASIA, B. B. *Taxonomia de objetivos educacionais*: compêndio segundo: domínio afetivo. Porto Alegre: Globo, 1974.

BORGES-ANDRADE, J. E. et al. Treinamento, desenvolvimento e educação: um modelo para sua gestão. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações*: modos de atuação a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BORGES-ANDRADE, J. E. Eventos da instrução: uma proposta derivada das teorias de processamento de informação. *Tecnologia Educacional*, v. 49, n. 11, p. 27-34, 1982.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BRANDÃO, H. P. et al. Relationships between learning, context and competency: a multilevel study. *BAR*: Brazilian Administration Review, v. 9, n. 1, p. 1- 22, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento e validação de uma escala de estratégias de aprendizagem no trabalho. *Revista Psicologia*: Reflexão e Crítica, v. 24, n. 3, p. 448-457, 2011.

COELHO JÚNIOR, F. A. *Avaliação de treinamento à distância:* suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. 2004. 110 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) –Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

COELHO JÚNIOR, F. A.; ABBAD, G. S.; TODESCHINI, K. Construção e validação de uma escala de suporte à aprendizagem no trabalho em uma instituição bancária brasileira. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 5, p. 167-225, 2005.

COLQUITT, J. A.; SIMMERING, M. J. Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, v. 83, n. 4, p.654-665, 1998.

FREITAS, I. A. et al. Medidas de avaliação de impacto de TD&E no trabalho e nas organizações. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 489-504.

GAGNÉ, R. M. *Learning and individual differences*. Columbus: Charles E. Merril, 1967.

GAGNÉ, R. M. *Princípios essenciais da aprendizagem para o ensino*. Porto Alegre: Globo, 1980.

GAGNÉ, R. M.; MEDSKER, K. L. *The conditions of learning*: training applications. Belmont: Wadsworth Group, 2006.

IGNÁCIO POZO, J. *Aprendizes e mestres*: a nova cultura da aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ILLERIS, K. A model for learning in working life. *The Journal of Workplace Learning*, v. 16, n. 8, p. 431-441, 2004.

KLATZKY, R. L. *Human memory*: structures and processes. San Francisco: W. H. Freeman, 1975.

KLEIN, K.; KOSLOWSKY, S. W. J. (Ed.). *Multilevel theory, research, and methods in organization*: foundations, extensions, and new directions. San Franscisco: Jossey-Bass, 2000.

MENESES, P. P. M. et al. Medidas de características da clientela. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 422-442.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. Medidas de insumo: autoeficácia. In: ABBAD, G. et al. (Org.). *Medidas de avaliação treinamento, desenvolvimento e educação*: ferramentas para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012a. p. 192-199.

MENESES, P. P. M.; ABBAD, G. Medidas de insumo: locus de controle. In: ABBAD, G. et al. (Org.). *Medidas de avaliação treinamento, desenvolvimento e educação*: ferramentas para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012b. p. 218-227.

MORAES, V. V. *Trocando o pneu com o carro andando:* aprendizagem relacionada ao trabalho de novos prefeitos(as) e secretários(as) municipais. 2010. 239 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

PIAGET, J. *O nascimento da inteligência na criança*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

PILATI, R. *Modelo de efetividade do treinamento no trabalho*: aspectos dos treinamentos e moderação do tipo de treinamento. 2004. 203 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2004.

POMPÊO, F. S. *Efeito do feedback na aprendizagem individual em educação a distância*: semi-experimento com teste de desenho instrucional. 2010. 123 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; PEIXOTO, A. L. A. *Medidas em psicologia organizacional e do trabalho*. No prelo.

REIGELUTH, C. M. *Instructional-design theories and models*: a new paradigm of instructional theory. Mahwah: LEA, 1999. v. 2.

RODRIGUES JÚNIOR, J. F. A taxonomia de objetivos em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho*: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 282-288.

WARR, P.; BUNCE, D. Trainee characteristics and outcomes of open learning. *Personnel Psychology*, v. 48, n. 2, p. 347-375, 1995.

ZERBINI, T. *Estratégias de aprendizagem, reações aos procedimentos de um curso via internet, reações ao tutor e impacto do treinamento no trabalho*. 2003. 210 f. Dissertação (Mestrado em Ciências – Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2003.

ZERBINI, T. et al. Transferência de treinamento e impacto do treinamento em profundidade. In: ABBAD, G. et al. (Org.). *Medidas de avaliação treinamento, desenvolvimento e educação*: ferramentas para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012. p. 127-146.

ZERBINI, T.; PILATI, R. Medidas de insumo: locus de controle. In: ABBAD, G. S. et al. (Org.). *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação*: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012. p. 226-243.

7

EMOÇÕES E AFETOS NO TRABALHO

Sônia Maria Guedes Gondim e Mirlene Maria Matias Siqueira

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Definir e analisar as funções das emoções e dos afetos na vida humana
- Apontar os principais fatos que caracterizam a reascensão do interesse das emoções nos contextos de trabalho
- Analisar criticamente a imprecisão conceitual das emoções e suas repercussões no estudo do tema
- Estabelecer relações e diferenciações entre emoção, afeto, sentimento, humor e temperamento
- Comparar as perspectivas teóricas e metodológicas de investigação das emoções e dos afetos
- Discorrer brevemente sobre os quatro níveis de abordagem nos estudos sobre emoções em organizações de trabalho
- Discorrer brevemente sobre as três principais abordagens da afetividade no trabalho: a dos traços afetivo-emocionais, a das atitudes e a dos estados afetivo-emocionais
- Identificar algumas possibilidades de aplicação do conhecimento produzido sobre emoções e afetos no trabalho na atuação profissional do psicólogo

Poucos de nós não compartilham a crença de que as emoções, e especialmente os afetos, dão uma tonalidade especial à existência humana e devem exercer um papel importante na sobrevivência da espécie, na construção histórica, no ajustamento social e no desenvolvimento da pessoa. As emoções e os afetos ajudam a identificar o perigo, a expressar e informar estados internos a comunicar os impactos verbal, não verbal e comportamental dos eventos nas pessoas, bem como a orientar as ações em relação aos outros, a nós mesmos e ao ambiente circundante. Dito de outro modo, **as emoções e os afetos cumprem ao menos quatro funções:**

- **sobrevivência da espécie;**
- **construção histórica;**
- **aprendizagem e ajustamento social; e**
- **expressão da subjetividade e da individualidade.**

As reações emocionais de medo desencadeadas por fatores externos talvez sejam as mais importantes para a sobrevivência de nossa espécie (**função 1**). A visão de um animal considerado feroz indo na direção de uma pessoa pode fazê-la correr mais do que a princípio acreditaria ser capaz, tudo porque seu sistema fisiológico foi ativado pela emoção de medo.

Além de preservar a vida, a emoção tem a função de comunicar e registrar momentos significativos na história de um povo ou de uma pessoa (**função 2**). Uma fotografia ou um documentário, por exemplo, são capazes de fazer reviver o acontecimento e as emoções boas ou ruins daquela ocasião. As emoções também fazem parte dos processos de socialização (vide Capítulo 9). É ao longo do crescimento e do desenvolvimento pessoal que a adequação dos estados emocionais a gêneros e contextos sociais específicos vai sendo desenhada para atender às

normas e aos costumes de uma dada sociedade. Aprende-se, por exemplo, que a raiva deve ser manifestada com moderação em contextos públicos. Do mesmo modo, o choro e a tristeza não devem ser expressos em contextos formais de trabalho (**função 3**). As emoções também deixam transparecer as características individuais. Há pessoas que na maior parte das vezes estão bem-humoradas, até mesmo em situações adversas, ao passo que há aquelas que vivenciam as situações de modo intenso e dramático, mesmo que corriqueiras (**função 4**).

Enfim, experimentamos diariamente estados emocionais diversificados: ódio, amor, raiva, tristeza, asco, medo, ansiedade, surpresa, ciúme, inveja, culpa, etc. Alguns estão relacionados aos pensamentos e às imagens mentais, e outros, ao ambiente externo, em que se incluem a família, os grupos sociais e o local de trabalho.

Embora os estados emocionais sejam sentidos no nível intrapessoal, ou seja, ninguém mais do que a própria pessoa para saber o que sente, é no processo de socialização (vide Capítulo 9), cujo principal objetivo é o de inserir a pessoa em uma determinada cultura, que se aprende em que contextos alguns sentimentos devem ser expressos ou inibidos. Isso contribui para que algumas emoções e afetos sejam comuns a todas as culturas e, em contrapartida, para que outras venham a contemplar as especificidades e diversidades de cada uma delas (Gondim et al., 2010; Matsumoto; Hwang; Yamada, 2012; Mesquita; Fridja; Scherer, 1997).

Este capítulo foi organizado com o objetivo de oferecer ao leitor uma visão panorâmica dos aspectos mais significativos no campo dos estudos das emoções e dos afetos no trabalho. Na primeira seção, apresenta-se uma breve contextualização da reascensão do interesse pelo tema. Na segunda, são abordadas as delimitações conceituais, seguidas de algumas perspectivas teóricas de abordagem das emoções e dos afetos. Na terceira seção, o foco recai sobre a abordagem dos níveis de análise de emoções nos estudos organizacionais, procurando destacar algumas perspectivas teóricas consideradas de grande relevância na atualidade. A quarta seção aprofunda alguns dos estudos sobre afetividade pelas abordagens teóricas dos traços pessoais, das atitudes e dos estados afetivo-emocionais. Em sequência, são analisadas as repercussões do contexto de trabalho na afetividade do trabalhador. Por fim, a última seção apresenta sugestões de aplicação do conhecimento teórico produzido sobre o tema na prática profissional.

◗ EMOÇÕES NO TRABALHO: BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO

Os estudos das emoções no trabalho emergiram com mais força na década de 1980 e principalmente na de 1990 (Weiss; Brief, 2001). As publicações de Hochschild (1979, 1983) sobre a incorporação do manejo das emoções pelos trabalhadores como exigência das demandas organizacionais e das funções ocupacionais tiveram um papel fundamental na reascensão do interesse pelas emoções nos contextos de trabalho (Ashkanasy, 2003; Gondim, 2014). O **"trabalho emocional"**, expressão cunhada por essa socióloga de abordagem compreensiva, influenciou fortemente os estudos sobre gerenciamento de emoções e controle emocional no trabalho, que tiveram crescimento nas últimas décadas na literatura especializada internacional de psicologia organizacional e do trabalho. **Em 1993, Fineman publica uma monografia sobre as emoções nas organizações.**

O surgimento da **psicologia positiva**, desenvolvida por Seligman e Csikszentmihalyi (2000) no fim da década de 1990, também é considerado outra corrente de influência dos estudos das emoções no contexto das organizações de trabalho. A partir de uma crítica à ênfase nos aspectos patológicos e negativos do ser humano, e fortemente apoiada nas noções de eudaimonia e de felicidade, de Aristóteles (384-322 a.C.), e de autores de corrente humanista, como Abraham Maslow (1908-1970) e Carl Rogers (1902-1987), a psicologia positiva foi responsável pela reorientação do foco para os aspectos positivos, como a saúde, a qualidade de vida, o bem-estar e o desenvolvimento de potencialidades humanas (Ferreira; Silva; Souza, 2012), repercutindo no que veio a ser chamado de "comportamento organizacional positivo", com forte ênfase em aspectos afetivos e cognitivos.

É preciso considerar também que o crescimento dos estudos sobre emoções no trabalho vem sendo acompanhado do surgimento de publicações especializadas, da criação de redes de pesquisadores e de realização de eventos cien-

tíficos temáticos. A rede Emonet, por exemplo, reúne investigadores e interessados de diversos países. Dois números especiais sobre emoções nas organizações foram inicialmente publicados pelo *European Journal of Work and Organizational Psychology* (1999) e pelo *Journal of Organizational Behavior* (2000). Ashkanasy, Härtel e Zerbe (2000), editaram um manual sobre emoções no trabalho, abordando aspectos teóricos, práticos e de pesquisa. A série anual publicada pelo grupo Emerald sobre *Research on Emotion in Organizations*, editada pelos mesmos autores e iniciada em 2005, está em sua oitava edição. Nesse mesmo ano, foi lançado o periódico *International Journal of Work Organization and Emotion*. Além disso, desde 2009, o periódico *Emotion Review* está sendo publicado em parceria com a International Society of Research on Emotion, criada em 1984. A discussão sobre geração e regulação das emoções, alvo de grande interesse de pesquisadores das emoções no trabalho, tem sido objeto de uma série de artigos desse periódico.

Ao analisar os estudos no Brasil, as emoções ainda constituem um tópico pouco estudado. Alguns aspectos da afetividade articulados a fatores cognitivos são mais frequentes. Recentemente, aparecem estudos sobre estresse no trabalho, saúde, bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho, influenciados pelo movimento da psicologia positiva, que passou a estimular a pesquisa de aspectos promotores de qualidade de vida, em substituição a uma tendência de estudar fatores de adoecimento (Seligman; Csikszentmihalyi, 2000). De forte tradição no Brasil e em franca expansão, os estudos sobre sofrimento, criatividade, subjetividade e trabalho inserem-se nas denominadas "clínicas do trabalho", em que se encontram a psicodinâmica do trabalho, a clínica da atividade, a psicossociologia e a ergologia (Bendassolli; Soboll, 2010). Embora, de fato, não tenham foco direto no estudo das emoções, trabalham com aspectos da afetividade.

Em uma tentativa de organizar os estudos no campo, Miller, Considine e Gardner (2007) classificaram em cinco as perspectivas de conceber as emoções no trabalho. A primeira é a do **trabalho emocional**, inaugurada por Hochschild, que se ocupa das regras de expressão emocional (regras de sentimentos) e dos custos pessoais decorrentes do gerenciamento de emoções requerido para atender a demandas organizacionais, os quais muitas vezes estão em contradição com os sentimentos internos do trabalhador. Hochschild concentrou suas pesquisas no setor de serviços pelo fato de exigir um alto padrão de expressão emocional do trabalhador na sua relação com o público e os consumidores. Torna-se uma exigência do trabalho que as teleatendentes e as comissárias de bordo manifestem alegria e contentamento durante a jornada de trabalho, independentemente do que estejam sentindo no momento.

A segunda perspectiva aborda o **trabalho com emoções**, cujas características e natureza da ocupação ou profissão mobilizam emoções, exigindo do trabalhador forte identidade profissional e investimento afetivo para o bom desempenho. Embora, nesse caso, haja também um padrão emocional, a diferença com o trabalho emocional reside no fato de que a escolha e a adaptação a esse tipo de ocupação ou profissão exigem investimento afetivo, o que atenua o gasto cognitivo pessoal para expressar o padrão emocional (p. ex., enfermeiros, professores infantis).

A terceira perspectiva é a das **emoções no trabalho**, visto que as relações com colegas e chefia no ambiente de trabalho desencadeiam emoções. Reconhece-se que a qualidade do ambiente de trabalho decorre em grande parte da qualidade das interações estabelecidas. Conflitos com colegas e com a chefia geram reações emocionais que podem levar ao aumento do absenteísmo e ao adoecimento no trabalho. Do mesmo modo, relações positivas oferecem equilíbrio emocional e sentido de vida.

A quarta perspectiva é a das **emoções dirigidas ao trabalho**, em que se ressalta o fato de que eventos emocionais experimentados fora do trabalho repercutem no ambiente em que ele se dá. O interesse pelas relações entre trabalho e família tem crescido e permite compreender melhor de que modo uma esfera social pode afetar a outra.

Por último, a perspectiva das **emoções para o trabalho** coloca em pauta o trabalho entendido como objeto depositário de emoções e afetos. Nessa linha, encontram-se estudos sobre sentido e significado do trabalho. Embora não haja consenso de que essa classificação dos estudos das emoções no trabalho abarque todo o conhecimento produzido recentemente sobre a variedade de temáticas dessa área de conheci-

mento, oferece uma visão da amplitude dos focos.

◗ EMOÇÕES E AFETOS: DELIMITAÇÕES CONCEITUAIS E PERSPECTIVAS TEÓRICAS

A **imprecisão conceitual** que historicamente esteve presente no campo dos estudos das emoções foi recentemente retomada nas últimas edições do *Emotion Review*, em que vários pesquisadores da área se debruçam sobre essa questão.

Em um estudo recente, Izard (2010) analisou as definições, as funções, a ativação e a regulação das emoções descritas por 34 cientistas que se dedicam ao estudo delas. Sua conclusão é a de que o termo "emoções" assume variados significados para esses estudiosos, sendo que o que demarca o estudo são as definições operacionalizáveis, ou seja, a forma como o pesquisador mede a emoção.

Do ponto de vista de Dixon (2012), essa confusão conceitual é consequência do abandono de uma distinção entre paixões e afetos, que tem suas raízes no estoicismo e posteriormente no cristianismo e que deu fundamento à filosofia moral na Idade Média. As paixões, apetites ou emoções eram definidos como propensões viscerais e corporais, perturbações do equilíbrio racional e facilmente observados (raiva, medo, surpresa), enquanto os afetos seriam propensões virtuosas e de natureza mental, que envolveriam uma intencionalidade (ato de vontade) no investimento emocional (solidariedade, amor filial, parental, etc.).

Essa diferenciação foi abandonada principalmente pela influência de Thomas Brown, professor de Filosofia Moral em Edimburgo, que viveu no século XIX. Esse autor adotou o termo "emoção" para designar tanto os apetites quanto os afetos, indistinção que se tornou prevalente nas literaturas filosófica e científica, contribuindo para a multiplicidade de sentidos que o termo passou a adquirir. A implicação disso é que o rótulo de emoções acabou sendo usado para abarcar uma série de estados afetivos, repercutindo no aumento da imprecisão conceitual, tornando requisito obrigatório que os estudiosos definam como a emoção está sendo considerada operacionalmente em seus estudos.

Inúmeros exemplos na literatura ilustram essa imprecisão conceitual. Del Nero (1997) considera as emoções, os afetos, os sentimentos e os humores como equivalentes, distinguindo-os apenas da cognição (pensamento) e da volição (vontade). Damásio (1996), por sua vez, parte da origem etimológica da palavra, cujo significado é o de movimento para fora, para definir a emoção como alterações corporais desencadeadas por estímulos externos, internos ou imagens mentais. O sentimento, por sua vez, seria um processo cognitivo de acompanhamento contínuo da experiência subjetiva dessas alterações corporais e das imagens mentais daí decorrentes. A diferença estaria no fato de que as emoções desencadeiam sentimentos, ao passo que nem todo sentimento provém das emoções. Nesse caso, existiriam dois tipos de sentimentos: o sentimento das emoções, decorrente das alterações corporais, e o sentimento de fundo, que seria aquele originado pela existência humana.

A presença da imprecisão conceitual foi confirmada por Kleinignna e Kleinignna (1981) e duas décadas depoispor Izard (2010). Em uma tentativa de sistematizar o que os 34 cientistas haviam dito em uma única definição, Izard descreveu as emoções como circuitos neurais (parcialmente especializados), sistemas de respostas e estados e processos de sentimentos que motivam e organizam a cognição e a ação. Emoção também provê informação do que a pessoa está experimentando e pode abranger avaliações cognitivas antecedentes e a cognição corrente, incluindo a interpretação dos estados de sentimentos, expressões ou sinais sociocomunicativos. Além disso, as emoções motivam comportamentos de aproximação e de afastamento, bem como o exercício do controle e regulação de respostas interativas e sociais (Kleinignna Junior; Kleinignna, 1981, p. 367).

Haja vista que uma definição desse escopo é complexa, oferece-se uma classificação mais pragmática, e que é utilizada na literatura, em que se demarcam as diferenças entre emoção, humor, temperamento e afeto com base nos critérios de duração do evento e objeto (Gray; Watson, 2001). A Figura 7.1 ilustra os estados afetivo-emocionais que estão em jogo nessa demarcação.

Quanto ao **tempo de duração**, a emoção seria uma manifestação reativa, com vida curta, de apenas alguns segundos; o humor se estenderia por um período de minutos a dias; enquan-

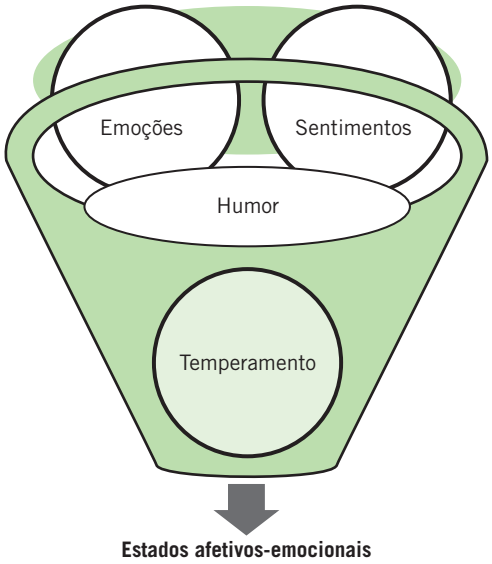


Figura 7.1 Composição dos estados afetivo-emocionais.

to o temperamento seria um estado bem mais duradouro. No que tange ao **objeto** a que se dirige, a emoção teria um foco bem definido, ao contrário do humor e do temperamento – o primeiro difuso, e o segundo, ajustado a um contexto específico. Por último, quanto ao **estado**, a emoção seria breve; o humor, um pouco mais longo; e o temperamento, estável no tempo. A título de exemplificação, podemos dizer que, ao ser acordada durante a madrugada pelo som estridente do telefone, o susto ativaria na pessoa reações emocionais imediatas de natureza fisiológica, que seriam amenizadas ao se constatar que foi um engano e que nada de grave aconteceu com algum ente querido. A impaciência e a indelicadeza para com as pessoas quando se está aborrecido por ter batido o carro e o seguro não ter sido renovado a tempo denunciam um estado de humor que poderá durar alguns dias até que se encontre uma solução para o problema ou a pessoa se conforme com o prejuízo. Por fim, mostrar-se tímido e envergonhado nas interações com outros fora do círculo familiar e de amigos faz parte do temperamento da pessoa, um traço pessoal que é mais duradouro, embora dependa do contexto para sua manifestação.

Essa classificação, todavia, deixa de fora algumas manifestações afetivas, como, por exemplo, os sentimentos. As emoções estão mais fortemente associadas a alterações fisiológicas e corporais desencadeadas por estímulos internos ou externos que parecem não estar no controle consciente da pessoa. Os afetos abarcariam os sentimentos, os humores e os temperamentos, que teriam em comum sua maior persistência no tempo e sua relação com aspectos cognitivos e também morais em que está em jogo a vontade pessoal (emoções morais, autoconscientes ou secundárias, na terminologia de alguns autores). Os sentimentos não estariam tão relacionados à prontidão da ação quanto as emoções, mas à interpretação subjetiva da situação que, pela persistência do objeto na memória, faz perdurar o afeto em relação a ele. O humor também seria um estado afetivo mais duradouro, mas não estaria relacionado especificamente a um objeto, repercutindo de modo significativo na maneira como a pessoa agiria em vários contextos de interação durante o período de permanência de seu estado afetivo. O temperamento, por sua vez, seria a manifestação de um estado afetivo individual persistente no tempo, pouco passível de modificação por fatores circunstanciais e que estaria incorporado nas características subjetivas de cada pessoa.

Em resumo, pode-se afirmar que a definição de emoções e afetos é multidimensional e pode variar conforme a perspectiva de estudo adotada pelo pesquisador. Essa pulverização de perspectivas de entendimento das emoções e dos afetos é facilmente visualizada pela amplitude teórica, que será apresentada nas seções subsequentes.

Perspectivas teóricas de emoções

É digno de nota que as emoções não são objeto de estudo exclusivo da psicologia, pois outras áreas do conhecimento também se dedicaram a descrevê-las e analisá-las. A Figura 7.2 apresenta, de modo resumido, as principais abordagens teóricas das emoções e dos afetos e sinaliza o foco da pesquisa e da análise sobre o assunto, conforme as premissas adotadas por cada uma delas (Strongman, 1998).

A **abordagem filosófica** parte da premissa de que a emoção está na base da formação moral da vida humana, e, portanto, a análise desse fenômeno está centrada na argumentação a favor de sua importância para a existência e o

Abordagem teórica	Foco da análise da emoção
Filosófica	Sentido da vida
Fisiológica	Funções no processo evolutivo
Fenomenológica	Experiência consciente
Comportamental	Estímulos externos que eliciam emoções
Cognitiva	Avaliação subjetiva da emoção
Clínica	Distúrbios da emoção
Social	Expressões verbais, gestuais, faciais, etc.

Figura 7.2 A emoção pela perspectiva de diversas abordagens teóricas.
Fonte: Strongman (1998).

sentido da vida. A **abordagem fisiológica** (biológica e neurofisiológica) entende que a emoção cumpre um papel significativo na evolução e na adaptação das espécies, o que direciona a investigação para as funções da emoção nesses processos. A **abordagem fenomenológica** (humanista) afirma que a emoção é importante na expressão da subjetividade e orienta a investigação do fenômeno para a descrição da experiência consciente daquele que a vivencia. A **abordagem comportamental** parte da premissa de que a emoção é uma manifestação afetiva aprendida e desencadeada por estímulos externos; nesse caso, a pesquisa focaliza-se nos estímulos que eliciam estados emocionais e no seu impacto no comportamento da pessoa. Do ponto de vista **cognitivo**, a emoção está relacionada a um processo complexo de interpretação de eventos externos e internos à pessoa. Dessa maneira, o foco da pesquisa recai na avaliação subjetiva, no processamento da informação e nas redes semânticas que sustentam a referida emoção. A perspectiva **clínica** aborda as emoções como perturbações decorrentes da dinâmica psíquica inconsciente e, assim, centra sua investigação nos processos dinâmicos intrapsíquicos e psicopatológicos das emoções. Por último, conceber a emoção como um fenômeno psicossocial que tem seu curso nas interações humanas cotidianas é o que defende a **abordagem social** (construcionismo social), que, em decorrência disso, direciona sua análise para as expressões motoras, faciais, gestuais, posturais, verbais e contextuais da emoção.

As diversas abordagens teóricas sumarizadas na Figura 7.2 deixam em evidência as múltiplas possibilidades de análise e, ao mesmo tempo, os limites de cada uma delas na investigação desse complexo fenômeno. Investigar as emoções e os afetos utilizando apenas técnicas introspectivas (observação da própria experiência por meio da descrição) limita a experiência emocional e afetiva ao nível da consciência, desconsiderando o processamento das emoções inconscientes. É o que acontece com as abordagens fenomenológicas e filosóficas, que colocam o foco de pesquisa na experiência subjetiva consciente da emoção. Centralizar os estudos recorrendo somente a técnicas de estimulação, secção cerebral e alterações químicas (ativação elétrica, remoção de partes específicas do cérebro e ingestão de substâncias químicas que alteram os hormônios, técnicas de neuroimagens), comum nas abordagens fisiológicas e biológicas da emoção, revela o pouco valor dado ao contexto sociocultural, que influencia significativamente as formas de representação dos afetos e das emoções intra e interpessoais, grande preocupação da abordagem social. Direcionar o foco para as manifestações emocionais psicopatológicas (abordagem clínica) inibe a visualização da emoção como um fenômeno fundamental à vida humana (abordagem filosófica), presente no cotidiano social. Por fim, dar ênfase demasiada aos fatores externos no desencadeamento de emoções (abordagem comportamentalista) minimiza a importância da pessoa como sujeito ativo no processo de interpretação do ambiente externo em que se encontra imerso (abordagem cognitiva).

As abordagens teóricas das emoções divergem também em relação a alguns outros aspectos que repercutem no modo de estudá-las. O primeiro deles é em relação à função que a emoção cumpre na vida humana. Algumas teorias afirmam que a emoção tem uma função predominantemente biológica, outras, psicológica, e há aquelas que atribuem sua importância ao papel que desempenha nas formas de representação dos sentimentos e afetos dos povos pertencentes a diversas culturas. **O segundo aspecto de**

divergência está na compreensão de como se dá o processo emocional, que também varia desde a perspectiva de que tal manifestação afetiva parte da detecção do evento, que desencadeia reação neurofisiológica e uma emoção específica, até a de que à detecção do evento segue-se uma avaliação cognitiva para, a partir daí, a emoção se manifestar. **O nível de consciência da resposta emocional é o terceiro aspecto de divergência.** Há teorias que afirmam que a resposta emocional está fora do controle consciente, enquanto outras destacam a importância da consciência na apreensão da experiência afetiva.

Em decorrência da importância que as abordagens biológicas e neurofisiológicas têm no desenvolvimento atual das teorias da emoção, elas serão detalhadas um pouco mais. Os que defendem a origem biológica da emoção se aproximam da perspectiva que concebe o processo neurofisiológico como responsável pela emergência de reações emocionais e que a avaliação consciente viria subsequentemente ao impacto das reações corporais. Em outras palavras, o cérebro, ao detectar subliminarmente, por meio de algum mediador, um determinado estímulo, desencadearia reações fisiológicas, tais como aumento dos batimentos cardíacos, sudorese e sensação de calor, que, ao se tornarem conscientes, fariam a pessoa procurar interpretar o evento atribuindo estados afetivos: medo, tristeza, alegria, etc. Essa perspectiva de entendimento está apoiada na teoria de James (1884) e de Lange (1885 apud Scherer, 1997). A tese de James é a de que as mudanças corporais têm seu lugar após a percepção do estímulo ativador, e a emoção nada mais seria que o sentimento de que essas mudanças corporais estariam ocorrendo na própria pessoa.

Apoiado nos estudos de lesões de Bard, que tinham como objetivo descobrir quais áreas cerebrais eram mobilizadas para a manifestação da raiva, Cannon (1927) atribuiu ao hipotálamo, uma região localizada entre as áreas cerebrais inferiores e superiores, o centro das emoções. Papez (1939), seguindo os passos de Cannon, dedicou-se a explicar como a experiência emocional poderia surgir no cérebro e defendeu a tese de que as mensagens sensoriais que chegavam ao tálamo eram direcionadas tanto para o córtex quanto para o hipotálamo. O primeiro ativava as reações emocionais, responsáveis pelos pensamentos, e o segundo, as reações corporais, responsáveis pelos sentimentos (Ledoux, 1998). Bem mais tarde, Zajonc (1980, 1984) introduziu a hipótese da primazia afetiva, segundo a qual as reações afetivas poderiam ocorrer sem processamento cognitivo e perceptual. Sua conclusão foi a de que o afeto e a cognição, apesar de serem regidos por sistemas parcialmente independentes e distintos, seriam influenciados mutuamente. Caminhando na mesma direção, a teoria dos dois fatores de Schachter (1964) afirma que a experiência emocional envolve tanto a ativação fisiológica quanto a interpretação cognitiva da situação, pois nenhuma delas isoladamente seria capaz de dar qualidade às emoções.

Incluídos na abordagem biológica há também pesquisadores que defendem a existência de emoções inatas ou básicas. Ekman (1992), por exemplo, desenvolveu estudos sobre essas emoções ao reunir fotografias de rostos humanos e mostrá-las a pessoas de várias culturas, pedindo-lhes que descrevessem aquela emoção e contassem uma história sobre o que poderia ter acontecido à pessoa da fotografia. Sua conclusão foi a de que há emoções de distinta origem biológica que são reconhecidas pelas pessoas, independentemente da cultura, o que permitiria distinguir o medo de outras emoções, como a raiva e a alegria. Outro argumento a favor das emoções básicas é o de que as crianças cegas e surdas de nascimento exibem praticamente as mesmas emoções no rosto (tristeza, alegria, asco, surpresa e medo), como Darwin havia dito (Pinker, 1999).

A abordagem cognitiva mais recente tem incorporado alguns aspectos das teorias de origem biológica. De acordo com essa perspectiva, além das emoções básicas, existem as secundárias (emoções autoconscientes). Estas seriam mais complexas em termos de elaboração cognitiva ao incluírem, além das emoções inatas, proposições aprendidas sobre o próprio eu e o mundo. O remorso, por exemplo, seria uma emoção mais complexa do que a tristeza, emoção básica, pois abarcaria ruminações repetitivas que serviriam para manter ativo por algum tempo esse sentimento.

Em resumo, a **perspectiva biológica defende que a emoção tem uma função importante na manutenção da espécie ao selecionar manifestações afetivas que garantem a sobrevivência da vida humana e animal**, independentemente da cul-

tura (Mesquita; Fridja; Scherer, 1997). **A perspectiva do construtivismo social, por sua vez, aborda a emoção e o afeto como manifestações culturais da vida de um grupo humano que especificam e delimitam os contextos sociais** em que se pode ou deve chorar, rir, ruborizar, sentir raiva, ciúme, inveja, culpa e compaixão.

Em um artigo mais recente, Gross e Barrett (2011), ao discutirem sobre a geração e a regulação da emoção, apresentam um modelo classificatório que dispõe as teorias em um contínuo: abordagem das emoções básicas, da avaliação cognitiva, do construcionismo psicológico e do construcionismo social (Fig. 7.3). A teoria das emoções básicas assume um posicionamento fortemente pautado na biologia ao defender sua universalidade, a existência de mecanismos específicos cerebrais e formas de expressão diferenciadas para cada emoção (p. ex., Damásio, 1996; Izard, 2010; Ledoux, 1998). No outro extremo, estariam as teorias de abordagem mais sociológica e cultural com posição contrária, afirmando fortemente o caráter de aprendizagem social e da importância do contexto na manifestação dos padrões emocionais. A abordagem de avaliação cognitiva (p. ex., Lazarus, 1984; Scherer, 1997) considera as emoções como estados mentais, em concordância com as abordagens das emoções básicas, mas aponta como universal apenas o processo de avaliação, negando também que cada emoção tenha um mecanismo cerebral específico. A abordagem do construcionismo psicológico aproxima-se em alguns pontos da abordagem da avaliação cognitiva, principalmente em relação à importância da experiência pessoal na manifestação emocional, mas assemelha-se ao construcionismo social ao afirmar que não há uma única tendência de resposta e nem uma única manifestação para cada tipo de emoção. O universal aqui seriam os aspectos psicológicos envolvidos na emergência da emoção.

Todas essas ponderações críticas deixam transparecer a inquietação que cerca o estudo de um fenômeno multifacetado e a dificuldade de uma única teoria e abordagem metodológica ser capaz de explicá-lo. No entanto, um estudo recente apresenta evidências neurais de que a tristeza, o medo e a alegria (emoções básicas) compartilham experiências comuns de afeto, permitindo inferir que há um conjunto de sentimentos de valência e ativação que configuram o que vem a ser chamado, pela abordagem do construcionismo psicológico, de **"núcleo do afeto"** (*core affect*) (Wilson-Mendenhal; Barretti; Barsalou, 2013).

De acordo com estes últimos autores, a hipótese de que as emoções estão fundadas em estados afetivos contínuos e flutuantes de prazer e desprazer, com algum nível de ativação, já estava presente no pensamento de Wundt, e Russell (2003) a retomou e a definiu como *core affect*. O núcleo do afeto seria detectável pela expressão facial, voz, ativação do sistema nervoso periférico e pelo relato da experiência da pessoa. A valência (prazer ou desprazer) e a ativação experimentada pelos participantes da pesquisa durante a indução de emoções mediante situações imaginadas geradoras de medo, tristeza e alegria correlacionaram-se positivamente com a atividade neural medial do córtex frontal orbital e esquerda da amígdala cerebral. Desse modo, não haveria um sistema neural específico para cada emoção básica. O que de fato ocorreria é que ca-

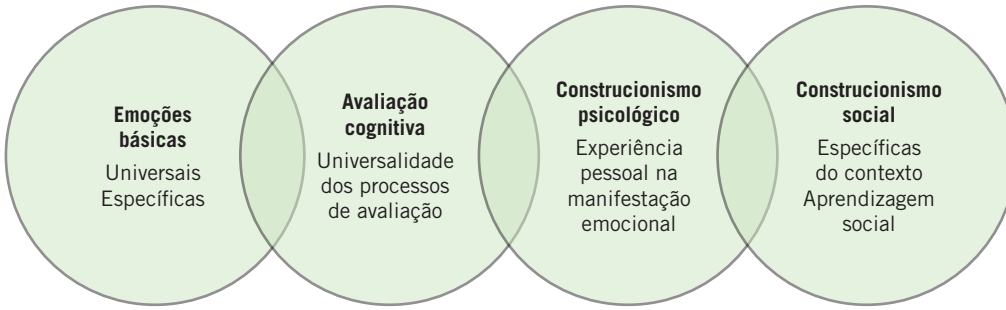


Figura 7.3 Critérios que distribuem as teorias das emoções.

da emoção discreta teria um tipo específico de prazer, nível de ativação e o contexto onde se manifesta. Por exemplo, o medo pode ser extremamente prazeroso e ativador ao se estar prestes a saltar de paraquedas, um antigo sonho não realizado, mas pode ser pouco ativador e gerar muito desprazer ao sentir-se dores que podem sinalizar alguma doença mais grave.

A descoberta do papel da amígdala cerebral no processamento da resposta emocional pode ser considerada, portanto, um marco nos estudos de emoções. De acordo com Phelps (2006), as pesquisas sobre a amígdala cerebral começaram em 1937, com Kluver e Bucy, e foram retomadas 20 anos depois, por Weiskrantz. Estudos posteriores reafirmaram as complexas relações entre cognição e emoção, superando o forte debate que vigorou na década de 1980 entre Lazarus (1984) e Zajonc (1984) sobre a primazia da cognição e da emoção.

Para Ledoux (1998), que se dedicou aos estudos da amígdala, haveria dois fluxos de respostas emocionais: um mais rápido, que envolve a ativação da amígdala cerebral, e outro mais lento, envolvendo o córtex sensorial. A primeira via, ou via direta, atingiria a amígdala cerebral (órgão em forma de amêndoa), responsável pelas reações emocionais imediatas que estão fora do domínio consciente. A segunda via, ou via indireta, atingiria primeiro o córtex sensorial, faria uma avaliação do estímulo, para depois alcançar a amígdala cerebral, reativando as reações emocionais. Um exemplo seria o da reação abrupta de agressão física a outra pessoa (reação decorrente do comando da amígdala cerebral), em resposta a uma ofensa, e o subsequente arrependimento decorrente da avaliação subjetiva da precipitação (processamento cognitivo).

Certamente, o reconhecimento das emoções como um fenômeno inerente à vida humana e fundamental na compreensão do comportamento em contextos sociais torna extremamente útil sua abordagem para compreender as relações que têm curso nas organizações de trabalho. As próximas páginas serão dedicadas a essa questão. Inicialmente, será oferecida uma visão panorâmica dos níveis de análise das emoções nos estudos organizacionais. Na sequência, será abordada de modo mais aprofundado a descrição de teorias com foco no estudo da afetividade no trabalho.

◗ NÍVEIS DE ANÁLISE DOS ESTUDOS DE EMOÇÕES NO TRABALHO

Uma proposta de sistematização dos estudos de emoções de trabalho com base na noção de níveis e que traduz o que se encontra na literatura atual é a apresentada por Ashkanasy (2003). Procurou-se fazer uma adaptação, tentando demarcar quatro níveis de abordagem e oferecer exemplos de teorias, para que o leitor tenha clareza de como as emoções no trabalho podem ser estudadas. **O nível 1 tem como foco as variáveis individuais; o nível 2, as interações; o nível 3, os grupos; e o nível 4, as organizações.** A rigor, os níveis exercem mútua influência, ressaltando que alguns aspectos do comportamento organizacional necessitam ser contemplados em mais de um nível para serem mais bem compreendidos.

No nível 1 (Fig. 7.4), o interesse se volta para as diferenças individuais dos afetos dirigidos ao trabalho. Três teorias servem de exemplo a esse nível, e, embora tenham sido desenvolvidas há mais de 10 anos, são utilizadas pelos pesquisadores na atualidade. A primeira é a **teoria dos eventos afetivos** (TEA) (Weiss; Cropanzano, 1996). **Conforme a TEA, o comportamento dos empregados e o desempenho no trabalho não são determinados pelas atitudes e a personalidade, mas pela acumulação de eventos positivos e negativos em relação a ele.** Ou seja, é o conjunto de eventos (desencadeadores de emoções) no trabalho que repercute na formação de atitudes positivas ou negativas e também nos comportamentos a ele dirigidos. Outra teoria é a do **modelo circumplexo/bidimensional do afeto** (Watson; Clark; Tellegen, 1988), em que se afirma que **as emoções discretas se dispõem em diversos pontos de uma circunferência** com base na distância (proximidade ou afastamento) de uma em relação a outra, levando em conta critérios como afeto positivo ou negativo, prazer e desprazer, engajamento e desengajamento. A alegria, por exemplo, seria uma emoção positiva e prazerosa, enquanto o medo seria uma emoção negativa e de desprazer. O modelo circumplexo de Russel (1980) faz uso de duas dimensões: prazer-desprazer, letargia-excitação. Assim, a fúria estaria no intervalo entre desprazer e excitação; o entusiasmo, entre excitação e prazer; o contentamento, entre letargia e prazer; e a depressão, entre letargia e desprazer. Um estudo realiza-

do no Brasil, cujo objetivo foi testar a estrutura circumplexa para avaliar os afetos relacionados ao trabalho (Gouveia et al., 2008), concluiu que os resultados oferecem suporte ao modelo bidimensional do bem-estar afetivo no trabalho (Warr, 1987), abarcando as dimensões prazer e ativação propostas por Russell, embora não tenha sido confirmada a estrutura circumplexa.

Uma terceira teoria, com grandes repercussões na atualidade, é a da **infusão do afeto** (Forgas; George, 2001), e está apoiada em duas premissas básicas inter-relacionadas:

- a de que os julgamentos são geralmente consistentes com o estado de humor prevalente do ator, e
- a de que o humor interfere na seleção de estratégias cognitivas (tomada de decisão) e na memória (registro e recuperação da informação).

Embora se possa reconhecer haver mais teorias que se situam no nível 1, as que foram apresentadas exemplificam que o foco desse nível recai no que a pessoa sente e nas diferenças individuais do sentir em contextos de trabalho que repercutem na satisfação, nas atitudes, no desempenho e no tipo de engajamento com a organização e o trabalho (ou seja, em outras dimensões da afetividade).

O nível 2 (Fig. 7.5), o interpessoal, ou relacional, tem como foco as expressões e manifestações emocionais que envolvem interações com outras pessoas e findam por demandar algum tipo de autorregulação. Nesse nível, Ashkanasy (2003) inclui os estudos sobre as **expressões faciais emocionais e seu reconhecimento**, especialmente o sorriso, considerado uma das expressões faciais mais importantes na manutenção das interações humanas. Nessa linha de pesquisa, os estudos iniciados por Ekman (1999) e os mais recentes, realizados no laboratório de Freitas-Magalhães e Castro (2010), são alguns exemplos. Os estudos de Ekman, em especial, concluem a favor da dificuldade de se simular um sorriso autêntico (sorriso de Duchenne), que envolve movimentos da musculatura ao redor dos olhos, diferentemente dos músculos ao redor da boca, que são simulados com mais facilidade. Certamente, a inferência de emoções tem repercussões nas interações no trabalho. Estudos com amostras brasileiras sobre atribuição de causalidade de emoções de supervisores e empregados interagindo em uma situação simulada de trabalho concluíram que aos supervisores são atribuídas mais emoções positivas que ao empregado (Gondim et al., 2008, 2010), permitindo inferir a tendência de os brasileiros acreditarem que a função de chefia apresenta mais *status* e está associada à satisfação.

A inteligência emocional (IE) é outra abordagem teórica que se situa no nível interpessoal, apesar de envolver fatores intraindividuais, como a autopercepção e o autocontrole. Pode ser definida como um conjunto de habilidades que permitem identificar e compreen-

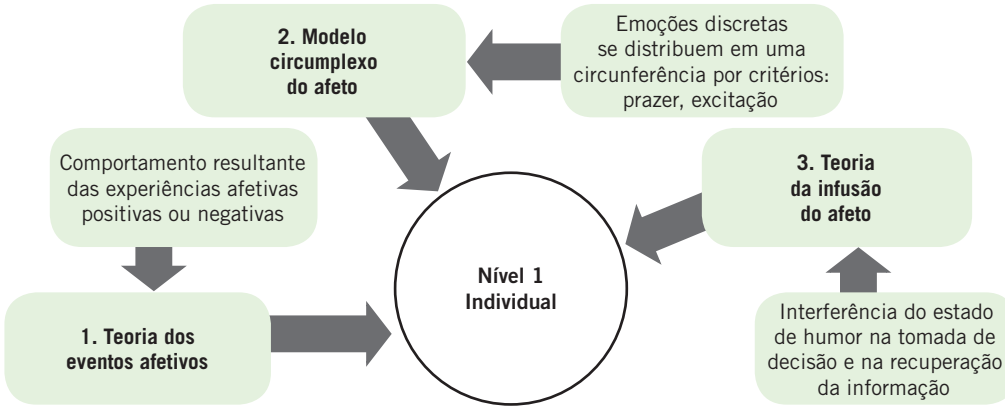


Figura 7.4 Nível de análise individual – foco na pessoa e nas diferenças individuais.

der as emoções pessoais, saber gerenciá-las e manejar as dos demais, utilizando-as com a finalidade de melhorar o desempenho cognitivo (Mayer; Caruso; Salovey, 1999). Não há consenso sobre o número de dimensões da IE. Alguns autores trabalham com uma única dimensão (p. ex., Schutte et al., 1998); outros, com três (p. ex., Salovey; Mayer, 1990). Esses últimos autores desenvolveram uma medida de inteligência emocional bastante utilizada no Brasil (Gonzaga; Monteiro, 2011).

Há autores que consideram a inteligência emocional um traço disposicional (Mickolajczak; Luminet, 2008), enquanto outros a tratam como uma competência a ser desenvolvida e também como um resultado de crenças sobre o gerenciamento efetivo da emoção (autoconsciência, empatia, humor positivo e tomada de decisão) (Ashkanasy; Daus, 2005; Walter; Cole; Humphrey, 2011). Embora não seja consenso (p. ex., Côbero; Primi; Muniz, 2006), críticas vêm sendo feitas sobre a sobreposição de alguns fatores de personalidade e medida de inteligência emocional de autorrelato (Woyciekoski; Hutz, 2010), o que exige maior cuidado no alinhamento conceitual entre como se define o construto e como ele vem sendo medido. Defende-se o ponto de vista de que a IE deve ser medida pelo desempenho, e não por estimativas sobre a capacidade pessoal. Ou seja, a melhor forma de medir inteligência emocional não é perguntando se a pessoa acha que tem habilidades para lidar com suas próprias emoções e as dos demais, mas colocando-a em uma situação em que seja testado seu desempenho no manejo das emoções.

Dada a relevância alcançada, a **regulação emocional (RE) começou a ser desenvolvida e estudada como um fenômeno articulado à inteligência emocional, mas com uma constituição própria**. Define-se como um processo de influenciar o tipo, o momento e o modo como se experimenta ou expressa uma emoção (Gross, 1998). É desencadeada pela discrepância entre o que se sente e o que se gostaria ou deveria sentir, mobilizando processos fisiológicos, cognitivos e comportamentais. Aloca-se no nível interpessoal dos estudos sobre emoções no trabalho pelo entendimento de que a regulação emocional está fortemente relacionada ao construto de trabalho emocional e envolve tanto a autorregulação como a regulação do comportamento e das emoções das outras pessoas, com repercussões para o bem-estar (p. ex., Hochschild, 1983; Niven et al., 2011; Tamir; Mauss, 2011). Um exemplo de estudo no Brasil dessa articulação entre trabalho emocional e estratégias de regulação emocional é o realizado com comissários de bordo e pessoal de atendimento de uma companhia de aviação nacional após um acidente aéreo (Gondim; Borges-Andrade, 2009).

Alguns autores (p. ex., Diefendorff; Richard, 2003; Grandey, 2000; Gross, 1998; Hochschild, 1983) classificam a **regulação das emoções** em três grupos:

1. **Ações de superfície ou estratégias com foco nos consequentes:** consistem em inibir ou mudar a expressão emocional sem alterar o sentimento interno, atenuando o impacto emocional de um evento que não pode ser evitado.
2. **Ações de profundidade ou estratégias com foco nos antecedentes:** consistem em um esforço de mudar os sentimentos internos com o objetivo de expressar uma emoção congruente com o que se está, de fato, sentindo. As estratégias profundas são mais facilmente alcançadas ao se antecipar o evento emocional perturbador.
3. **Emoções genuínas ou trabalho emocional espontâneo:** não consistem propriamente em uma estratégia, mas em características pessoais decorrentes de processos de identificação que tornam a expressão emocional e o sentimento compatíveis com o demandado pela situação eliciadora da emoção, tendo, portanto, menor custo emocional.

Na perspectiva de Niven e colaboradores (2011), há dois tipos de critérios que podem ser levados em conta em um sistema de classificação da regulação do afeto: o alvo e o objetivo. O alvo do afeto pode ser a própria pessoa ou alguma outra (Gross; Thompson, 2007), e o objetivo da regulação pode ser direcionado para melhorar ou piorar o afeto (Parrott, 1993). Os dois critérios levariam a uma composição de quatro tipos de estratégia:

1. **melhora do afeto intrínseco:** deliberada melhora dos sentimentos pessoais;
2. **piora do afeto intrínseco:** deliberada piora dos sentimentos pessoais;

3. **melhora do afeto extrínseco:** deliberada melhora dos sentimentos em relação aos demais;
4. **piora do afeto extrínseco:** deliberada piora do sentimentos em relação a outras pessoas.

Conta-se, no momento, com uma série de medidas de regulação emocional, algumas validadas ou em processo de validação para o território nacional (p. ex., Nelis et al., 2011), explorando as diversidades de estratégias. A medida de Nelis e colaboradores para a qual foram encontradas evidências de validação em uma amostra no Brasil (Gondim et al., no prelo), tem como objetivo definir um perfil de regulação emocional que envolve o manejo de emoções positivas (estratégias adaptativas e desadaptativas) e emoções negativas (estratégias funcionais e disfuncionais). Seguindo também uma lógica de construção de perfis, há uma versão reduzida de uma medida de estilos de regulação do afeto com foco no manejo da raiva e da tristeza, desenvolvida por Paéz-Rivora e colaboradores (2012). O principal foco de interesse dessas medidas é buscar relações entre o uso de estratégias de regulação emocional, o processo adaptativo (p. ex., Tamir, 2011) e o bem-estar subjetivo e psicológico (p. ex., Nyklíček, 2011).

Aqueles que não conseguem regular suas emoções correm riscos de apresentar transtornos mentais, físicos e disfunções sociais (Nelis et al., 2011). Fortalece-se a crença de que a regulação emocional exerce um papel fundamental na diminuição, na manutenção ou no aumento de emoções positivas (Mikolajczak, 2009), repercutindo no bom desempenho pessoal emocional e no bem-estar (Tugade; Fredrickson, 2007).

Outro construto que se situa no nível interpessoal, considerado inter-relacionado ao conceito de inteligência emocional, é o de **competência emocional** (Boyatzis; Goleman; Rhee, 2002). Para Bisquerra-Alzina (2009), competência emocional é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a realização de atividades desenvolvidas com certo nível de qualidade e eficácia. Envolve a capacidade para compreender, refletir, expressar e regular de forma apropriada os fenômenos emocionais, em relação a si mesmo e aos demais. O conceito de competência emocional mantém implicações com a educação emocional, definida como um processo permanente e contínuo de potencialização e desenvolvimento da competência emocional para aumentar o bem-estar social e pessoal.

Por último, há o conceito de **contágio emocional**, de crescente interesse no campo dos estudos de emoções no trabalho. É digno de nota que o contágio mantém inter-relações com a inteligência emocional e os processos de regulação e, do ponto de vista da gestão, ocupa um papel relevante no comportamento do líder em relação a sua equipe de trabalho (nível 3, que será abordado mais adiante).

O contágio emocional é uma imitação inconsciente das expressões emocionais de outra pessoa, produzindo uma experiência emocional semelhante à original (Hatfield; Cacioppo; Rapson, 1993). O contágio pode ser analisado de duas perspectivas: a de pessoas aptas a contagiar os demais (o que é esperado de um líder) e a das que se contagiam com facilidade, embora não haja incompatibilidade entre ser capaz de influenciar e ser influenciado. Um modelo classificatório foi apresentado por Jansen-Verbeke (1997):

1. **os carismáticos**, que influenciam e são influenciados;
2. **os empáticos**, que são facilmente influenciados, mas pouco aptos a exercer influência;
3. **os expansivos**, hábeis para influir, mas pouco sensíveis à influência alheia; e
4. **os "blindados" (bland)**, inaptos para influir e ser influenciados.

Os dois primeiros, portanto, seriam mais suscetíveis ao contágio emocional.

Em resumo, é possível afirmar que a abordagem das emoções no nível interpessoal tem crescido substancialmente e conta com um amplo leque de conceitos que incorporam elementos do nível 1 (individual) e situam-no nível relacional, o que é de suma importância para os processos organizacionais.

O terceiro nível mencionado por Ashkanasy (2003) é o dos grupos (Fig. 7.6). É indiscutível que eles estão fortemente presentes nos contextos organizacionais, em particular pela forma de organização do trabalho, que requer metas coletivas e divisão de trabalho. A preocupação com o que o ocorre no grupo, as relações entre líderes e sua equipe e todos os aspectos que impactam diretamente no bem-estar e no de-



Figura 7.5 Nível de análise relacional – foco nas relações interpessoais.

sempenho grupal revestem-se de interesse para os estudiosos desse campo de conhecimento. **Os processos grupais envolvem fortemente emoções e afetos, contribuindo para a coesão e a emergência ou atenuação de conflitos** (vide Capítulo 10). No Brasil, encontram-se escalas validadas e que exploram conflitos intragrupais (Guimarães; Martins, 2008).

A literatura internacional tem-se dedicado também ao estudo da influência do **humor do líder** nos membros de sua equipe de trabalho e seus impactos nos processos internos ao grupo (p. ex., Sy; Côté; Saavedra, 2005). O contágio do humor do líder para a equipe está relacionado ao conceito de **humor do grupo**, desenvolvido por Kelly e Barsade (2001), que argumentavam a favor da composição afetiva do grupo. **O tom afetivo do grupo seria formado pelo contágio do humor, que caracterizaria cada um de seus membros.** O humor do grupo também seria decorrente do treinamento da equipe, da modelagem e da manipulação do afeto. Desde a década de 1990 já se afirmava que os sentimentos positivos são essenciais prerrequisitos para a efetividade, a satisfação e o comprometimento dos grupos, e isso se confirma na atualidade (Tanghe; Wisse; van der Flier, 2010).

A **inteligência emocional do grupo** é outro conceito relacionado ao humor do grupo. É concebida como a prevalência de membros com altos escores de IE, que, mediante as trocas interpessoais e da aprendizagem, influenciam o comportamento grupal (Jordan et al., 2002). A suposição é a de que, ao haver membros no grupo com altos escores de IE e um contexto que favorece a troca de aprendizagens, a IE emerge como uma característica do grupo e repercute na sua efetividade.

A **teoria das trocas líder-membro, ou teoria do vínculo vertical diádico**, desenvolvida na década de 1990, também tem sido muito utilizada pelos estudiosos do nível dos grupos. Conforme descrito por Graen e Uhl-Bien (1995), o líder tem um papel estratégico na comunicação, na expressão e no gerenciamento emocional de sua equipe de trabalho. Mantém sua posição de líder estabelecendo trocas com alguns membros (*in group*) de sua confiança, para os quais atribui responsabilidades e estabelece acordos, diferenciando-os dos membros fora do grupo (*out*

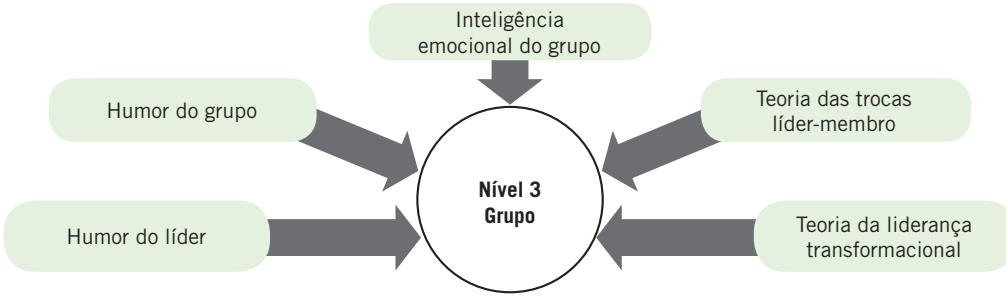


Figura 7.6 Nível de análise grupal – foco nas relações dentro do grupo e no grupo.

group). A construção das relações entre líder e membro do grupo segue três estágios:

- **avaliação inicial**, que permite ao líder conhecer o membro e avaliar suas potencialidades;
- **processo de construção de um vínculo**, em que o líder testa a avaliação inicial e define se o novo membro pertencerá ao *in group* ou ao *out group*; e
- **consolidação do vínculo**, que define uma qualidade de relação, cujos aspectos afetivos são essenciais.

A qualidade das interações entre o líder e seus colaboradores está pautada em julgamentos afetivos.

A **teoria da liderança transformacional**, desenvolvida também na década de 1990 (Bass e Avolio, 1990) e baseada no conceito de liderança transformadora, de Burns (2003), introduzido em 1978, assenta-se sobre a premissa da importância do modelo de liderança para o desempenho da equipe. O estilo de liderança transformacional inspira a confiança nos membros do grupo, oferece padrões de conduta, provê estímulos intelectuais e ocupa-se de atender às necessidades emocionais de seus membros, diferentemente da liderança transacional, que tem um foco mais instrumental, ou seja, trocas pontuais orientadas por objetivos e metas gerais, desconsiderando as características e necessidades emocionais de seus membros. Quatro elementos caracterizam a liderança transformacional:

- **consideração individualizada**, em que o líder atua como *coach* e tutor, oferecendo suporte emocional às necessidades individuais de cada membro;
- **estimulação intelectual**, em que o líder estabelece uma relação de confiança com os liderados, estimulando a criatividade e novas ideias;
- **inspiração motivacional**, em que o líder oferece otimismo e exibe um padrão emocional positivo que inspira os membros; e
- **influência moral**, em que o líder serve de modelo de conduta, inspirando confiança e servindo de exemplo de retidão.

O último nível mencionado por Ashkanasy (2003) é o organizacional (Fig. 7.7). Aqui será destacada apenas uma forte tendência que está relacionada à preocupação com a qualidade de vida no trabalho: **a saúde ou "bem-estar organizacional"** (Cooper; Williams, 1994). A saúde organizacional é definida como a priorização pela organização do bem-estar do empregado e a manutenção de resultados organizacionais positivos. Inclui observância a variáveis como estrutura, políticas de gestão de pessoas, tipos de liderança e demais processos que envolvem suporte e condições de trabalho.

Um livro recentemente publicado no Brasil, organizado por Ferreira e Mendonça (2012), oferece um panorama da transição do foco dos efeitos negativos do ambiente de trabalho para os aspectos positivos da tarefa, ocupação e organização, mais contributivos para o bem-estar e a qualidade de vida do trabalhador. A qualidade de vida é definida como um construto multifacetado, que envolve aspectos individuais, relacionais, sociais e culturais. O conceito de bem-estar envolve dimensões relacionadas ao afeto, à satisfação com a vida e à felicidade (bem-estar subjetivo) e também dimensões cognitivas, entre as quais se destacam a autoaceitação, a autonomia, o propósito de vida, o domínio do ambiente, o crescimento pessoal e as relações positivas com os outros (bem-estar psicológico). A qualidade de vida no trabalho teria um escopo no nível organizacional, ao passo que o conceito de bem-estar estaria no nível do indivíduo. No entanto, já há esforços no Brasil no sentido de buscar uma articulação entre estruturas de poder organizacional e o bem-estar pessoal nas organizações (Dessen; Paz, 2010). A configuração de poder missionária favorece a forte identificação dos membros com a missão ideológica da organização. Na configuração autônoma, o controle é feito mediante definição de metas pelos



Figura 7.7 Nível de análise organizacional – foco na organização.

próprios membros da organização. A configuração instrumental, por sua vez, exerce o poder mediante uma hierarquia rígida de forte controle externo sobre o alcance dos objetivos. Uma das conclusões desse estudo foi a existência de correlações positivas e negativas entre configurações de poder e bem-estar. Quanto mais os indivíduos percebem as configurações de poder como sendo de sistema autônomo e sistema missionário, mais experimentam bem-estar pessoal no trabalho, ao passo que quanto maior a percepção da configuração de poder instrumental, menor é o bem-estar.

Certamente, esse último nível é o mais desafiador dos quatro mencionados nesta seção. Como a maior parte dos estudos sobre psicologia em organizações, o nível de análise frequentemente adotado é o do indivíduo. Alguns passos têm sido dados no sentido de adotar abordagens multiníveis, principalmente no nível das equipes de trabalho, mas a integração entre eles ainda é um projeto a ser mais bem realizado.

Após essa visão panorâmica organizando as abordagens de emoções nos contextos de trabalho com base nos níveis de análise, a próxima seção abordará com mais detalhes os aspectos da afetividade no contexto de trabalho, destacando algumas teorias e orientações que cercam esse campo de estudos e repercutem nos tipos de vínculos que o trabalhador mantém com a organização.

Afetividade no contexto de trabalho

Afetividade é um termo para designar um amplo campo de pesquisa e teorização em psicologia referente a processos subjetivos de estabelecimento de vínculos com pessoas (incluindo o próprio indivíduo), com objetos físicos ou sociais, como também de manifestações de emoções e sentimentos. Para organizar o amplo leque de teorias e conceitos sobre afetividade, três perspectivas podem ser apontadas: traços afetivo-emocionais, atitudes e estados afetivo-emocionais (Fig. 7.8).

Traços afetivo-emocionais são características disposicionais estáveis que retratam como os indivíduos manifestam emoções e sentimentos e se comportam, revelando idiossincrasias que distinguem as pessoas umas das outras. Dentro dessa abordagem, a afetividade é analisada e descrita por meio de diferentes concepções, como, por exemplo, a que descreve traços de personalidade e a que distingue habilidades intelectuais para lidar com sentimentos e emoções.

O **Modelo dos Cinco Grandes Fatores** (*Big Five-Factor Model*) é uma teoria da personalidade que vem ganhando espaço nos estudos sobre afetividade no trabalho. O modelo é "[...] uma tentativa de usar um padrão hierárquico de análise a fim de simplificar a vasta coleção de dados disponíveis sobre o comportamento afetivo dos indivíduos [...]" (Anastasi; Urbina, 2000, p. 303).

Segundo os pressupostos dessa teoria, traços marcantes da personalidade podem ser agrupados em cinco grandes fatores, assim denominados:

- **neuroticismo:** ansiedade, hostilidade raivosa, depressão, autoconsciência, impulsividade e vulnerabilidade;
- **extroversão:** cordialidade, gregariedade, assertividade, atividade, busca de excitação e emoções positivas;
- **sociabilidade:** confiança, sinceridade, altruísmo, aquiescência, modéstia e ternura;

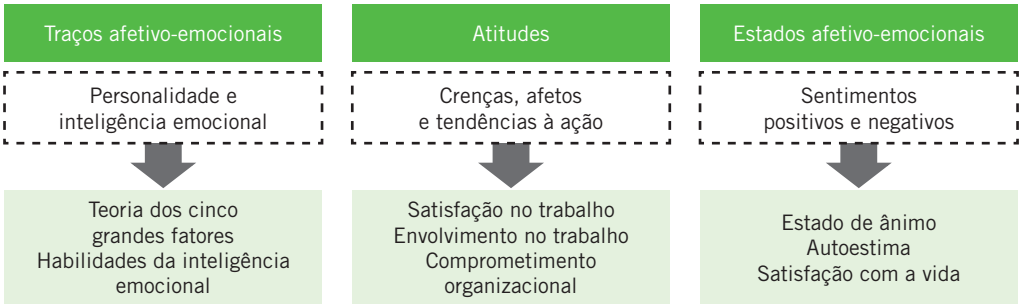


Figura 7.8 As três perspectivas teóricas sobre afetividade no trabalho.

- **realização:** competência, ordem, cumprimento de deveres, realização, autodisciplina e deliberação;
- **abertura à experiência:** fantasia, estética, sentimentos, ações, ideias e valores.

Inteligência emocional, por seu turno, poderia ser incluída dentro de uma visão de traços afetivo-emocionais, na medida em que o conceito compreende, segundo Salovey e Mayer (1990, p.189),

> [...] habilidades para monitorar sentimentos e emoções pessoais e de outras pessoas, fazer distinções entre eles e usar estas informações para guiar os próprios pensamentos e ações.

Segundo os autores, três processos mentais são utilizados para processar informações de cunho emocional:

- **avaliação:** refere-se à análise de expressões de suas próprias emoções e de outras pessoas e à escolha de uma melhor maneira de expressar emoções em um dado contexto;
- **regulação:** inclui o mecanismo de controlar as próprias emoções e humores e reagir adequadamente no convívio social;
- **utilização:** possibilita ao indivíduo o uso adequado das emoções durante a resolução de problemas cotidianos ou em situações que exijam um raciocínio complexo, permitindo-lhe elaborar adequadamente planos futuros, manter pensamentos criativos e buscar caminhos para o alcance de metas.

Pessoas emocionalmente inteligentes estariam aptas a reconhecer seus estados emocionais e os de outras pessoas, a solucionar problemas e a regular ações em diversas situações ou contextos, inclusive no trabalho.

Outra contribuição, e que popularizou o conceito, foi a oferecida por Goleman (1995), ao sugerir cinco categorias de habilidades interdependentes como integrantes da inteligência emocional: autoconsciência, automotivação, autocontrole, empatia e sociabilidade.

Articulando os três processos mentais propostos por Salovey e Mayer (1990) e as cinco habilidades emocionais apontadas por Goleman (1995), Siqueira, Barbosa e Alves (1999) construíram e validaram a **Medida de Inteligência Emocional (MIE)** (Fig. 7.9). **A MIE contém cinco fatores** ortogonais compostos por 59 frases, com índices de precisão entre 0,78 e 0,87, que avaliam:

- **Fator 1 – Empatia:** esse fator é composto por 14 itens referentes à habilidade de identificar sentimentos, desejos, intenções, problemas e interesse dos outros por meio da leitura e da compreensão de comportamentos não verbais de comunicação.
- **Fator 2 – Sociabilidade:** os 13 itens do fator descrevem a habilidade de começar e preservar amizades, relacionar-se bem, ser aceito pelas pessoas, sentir-se bem entre elas e tratá-las com cordialidade, mesmo sendo desconhecidas.
- **Fator 3 – Automotivação:** o conjunto de 12 itens refere-se à persistência, à coragem, à força, ao otimismo e ao entusiasmo com que o indivíduo maneja objetivos e planos para sua vida.
- **Fator 4 – Autocontrole:** os 10 itens refletem a capacidade de ponderação, cautela e controle que o indivíduo tem diante de fatos desagradáveis, provocações, agressões, desaforos, insultos, conflitos, sentimentos perturbadores e impulsos.
- **Fator 5 – Autoconsciência:** composto por 10 itens, avalia ações introspectivas de reconhecer, analisar, refletir, nomear e identificar os próprios sentimentos.

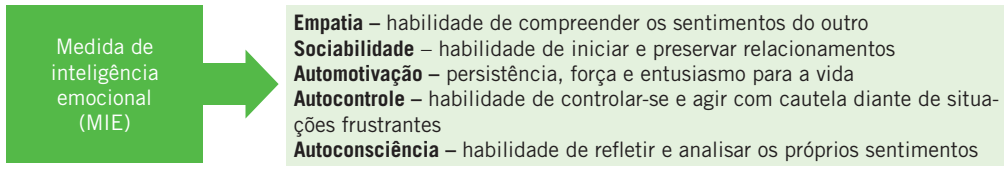


Figura 7.9 Medida de inteligência emocional.

Na literatura internacional, encontram-se análises do conceito de inteligência emocional comparando-o a outras variáveis, como personalidade, critérios de bem-estar psicológico e habilidades cognitivas. O primeiro estudo em que a MIE foi utilizada (Siqueira; Barbosa, 2000) teve a preocupação de investigar as relações entre habilidades da inteligência emocional e dois conceitos de bem-estar: estado de ânimo (positivo e negativo) e otimismo. Os resultados revelaram correlações significativas entre ânimo positivo, ânimo negativo, otimismo e alguns fatores da MIE, bem como proveram evidências para a identidade da MIE diante de medidas de bem-estar, confirmando que fatores de medida da inteligência emocional tendem a formar um fator emocional *g*, como já observado em estudos internacionais, e que níveis mais elevados nas cinco habilidades de inteligência emocional tendem a ser observados entre pessoas otimistas e com estado de ânimo positivo.

O segundo estudo, desenvolvido por Siqueira (2001), investigou as relações entre habilidades da inteligência emocional e nove variáveis do comportamento organizacional: comportamentos de cidadania organizacional, intenção de rotatividade, comprometimentos organizacionais (afetivo, calculativo e normativo), percepções de justiça (de procedimentos e de distribuição), percepção de suporte organizacional e satisfação no trabalho (descrições detalhadas sobre a maioria dessas variáveis podem ser encontradas no Capítulo 8). Os resultados do estudo revelaram que apenas comportamentos de cidadania e satisfação no trabalho detinham correlações significantes com habilidades da IE. Conforme os resultados desse estudo, o fato de o indivíduo deter em seu perfil habilidades da IE parece não ter relação com sua decisão de permanecer trabalhando na organização, com seu processo perceptivo acerca do modo como a organização que o emprega age de forma justa e preocupa-se em oferecer suporte a seus trabalhadores nem com os estilos de comprometimento que mantém com ela. Já os gestos de cidadania organizacional, que representam ações espontâneas e benéficas ao sistema e que são defendidos como indispensáveis à competitividade organizacional, tendem a ter mais frequência de emissão entre aqueles emocionalmente inteligentes. A sociabilidade, habilidade da IE para começar e manter interações sociais, parece ser um atributo pessoal que se associa ao sentimento de satisfação com políticas gerenciais voltadas para promover o trabalhador. Segundo a autora do estudo, gestos de cidadania organizacional foram o critério do comportamento organizacional analisado mais provável de se associar a habilidades da IE.

O terceiro estudo utilizando a MIE foi desenvolvido por Diório (2002), com o objetivo de analisar as competências emocionais de um grupo de 25 gestores pertencentes a uma administradora de planos de saúde. Como resultado, constatou-se que os gestores detinham diversas habilidades da IE, observando-se índices mais elevados naquelas que representam o fortalecimento psíquico interno – autoconsciência, automotivação e autocontrole – do que nas duas representantes da competência emocional para lidar com situações do contexto social – empatia e sociabilidade. A conclusão do autor foi a de que a competência emocional da amostra de gestores atende parcialmente às suposições daqueles que preconizam domínio de habilidades sociais como requisito indispensável ao perfil de atores organizacionais.

As teorias sobre atitudes – perspectivas em que as atitudes são entendidas como uma rede de sentimentos, crenças e tendências para agir em direção a pessoas, grupos, ideias ou objetos – tornaram-se um referencial fértil para o entendimento da afetividade em diferentes contextos, especialmente no de trabalho (Fig. 7.10). Essa abordagem foi a que conseguiu levar mais pesquisadores em psicologia e de outras áreas cor-

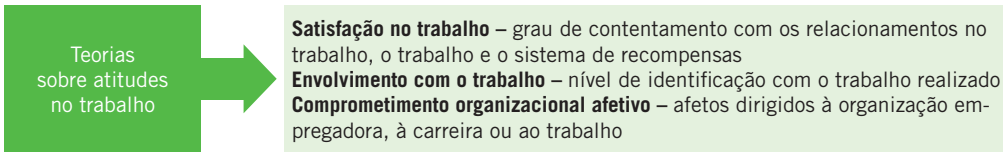


Figura 7.10 Teorias sobre atitudes no trabalho.

relatas a investigar afetividade no contexto de trabalho. Ela também pode ser apontada como o principal eixo teórico responsável pelo conhecimento psicossocial aplicado ao trabalho durante o século XX, tendo como seus principais representantes os conceitos atitudinais denominados por:

- **satisfação no trabalho:** grau de contentamento com chefia, colegas, salário, promoções e trabalho realizado;
- **envolvimento com o trabalho:** nível de identificação com o trabalho realizado;
- **comprometimento organizacional afetivo:** afetos dirigidos à empresa empregadora (vide Capítulo 8).

Outra perspectiva sobre afetividade existente em psicologia é a **teorização sobre microconceitos que descrevem estados afetivo-emocionais** (Fig. 7.11), referindo-se a sentimentos/emoções positivos e negativos mais ou menos estáveis em dadas situações ou espaços de tempo. Dentro desse enfoque, destacam-se as formulações teóricas sobre estado de ânimo (*positive affect/negative affect*), autoestima e satisfação geral com a vida:

- **Estado de ânimo:** o conceito engloba duas dimensões de afetividade: afetos positivos (APS) e afetos negativos (ANS). Enquanto os APS refletem sentimentos de entusiasmo, atividade e alerta, os ANS incluem nervosismo e tendência a vivenciar estados emocionais desagradáveis, tais como raiva, culpa, desprezo e medo (Watson; Clark; Tellegen, 1988).
- **Autoestima:** constitui-se de sentimentos sobre competência e valor pessoais, refletindo a capacidade individual de lidar com os desafios impostos pela vida e de se tornar feliz (Braden, 1996).
- **Satisfação geral com a vida:** avaliação global que a pessoa faz de sua vida, constituindo-se em um componente de felicidade e na dimensão mais afetiva do funcionamento mental positivo (Ryff; Keyes, 1995).

Recentemente, em virtude do renovado interesse por afetividade pessoal e seus impactos sobre o comportamento organizacional, os estados afetivo-emocionais aparecem como variáveis antecedentes em estudos que analisam, por exemplo, suas relações com satisfação com pagamento, comportamentos de saída da organização, percepção de estresse no trabalho, *burnout* (síndrome composta por três dimensões: exaustão, cinismo e ineficácia) e também em modelos afetivos para predição de percepção de riscos de acidentes de trabalho e de intenção de rotatividade.

Atualmente, **os conceitos atitudinais e os estados afetivo-emocionais tendem a ser mais aplicados aos estudos sobre afetividade no trabalho do que as amplas teorias sobre personalidade.**

Grande parcela das pesquisas sobre afetividade no trabalho limitou-se a investigar atitudes dos trabalhadores acerca do próprio trabalho ou diante de fatores que o rodeavam. Tais estudos, ancorados especialmente em dois dos três componentes atitudinais (afetos e cognições), tinham por objetivo examinar sentimentos e crenças dos trabalhadores sobre vários aspectos de suas tarefas e da situação de trabalho, ou sobre pessoas presentes nesse ambiente. Emoções e afetos difusos, não dirigidos a aspectos específicos ou a pessoas do ambiente de trabalho, receberam reduzida atenção de pesquisadores. Deve-se reconhecer que atualmente esse estado de coisas mudou, existindo um redobrado interesse por manifestações afetivas tanto no contexto de trabalho quanto fora dele, observando-se que análises sobre relações entre tais manifestações e temas relevantes para as organizações tornaram-se tópicos recorrentes em revistas científicas de psicologia, como também em periódicos que tratam do comportamento organizacional.

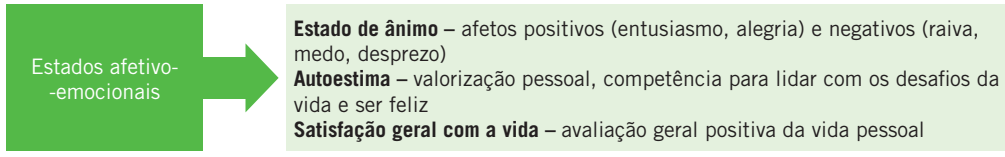


Figura 7.11 Abordagem dos microconceitos – estados afetivo-emocionais.

Reconhece-se também que experiências subjetivas no trabalho – sejam elas de natureza física, emocional, mental ou social – não só afetam as pessoas enquanto trabalham como também se irradiam para outros domínios de sua vida pessoal, assim como já se sabe que sentimentos e emoções manifestados no ambiente de trabalho podem ter sido produzidos fora desse contexto. Com base nessa compreensão, passou-se a considerar como interdependentes experiências no trabalho e na vida pessoal, aventando-se possibilidades de interferências recíprocas entre os dois domínios. A partir de então, tanto a afetividade inerente à vida pessoal (traços e estados afetivo-emocionais) quanto aquela desenvolvida no ambiente de trabalho (atitudes) passaram a ser integradas aos estudos de psicologia organizacional e do trabalho.

Após a apresentação de três perspectivas de análise da afetividade no contexto de trabalho, serão discutidas, a seguir, as influências das condições de trabalho sobre a afetividade dos trabalhadores, ou seja, as consequências afetivo-emocionais para o indivíduo desencadeadas por fatores presentes no contexto de trabalho.

Condições de trabalho e suas repercussões sobre a afetividade do trabalhador

Condições ambientais de trabalho são entendidas como o conjunto de variáveis do ambiente que circunda uma pessoa durante a realização de suas atividades. As variáveis desse conjunto podem ser classificadas em três grandes categorias: condições físicas (temperatura, iluminação, ruídos), condições temporais (horário de trabalho, intervalos de descanso, duração do turno de trabalho) e condições sociais (relações com colegas, estilo de liderança, clima organizacional).

Os fatores do contexto de trabalho capazes de produzir ou alterar a afetividade do trabalhador poderiam ser reunidos em algumas categorias não excludentes, tais como: eventos estressores (estímulos aversivos), líderes, características do grupo de trabalho, ambiente físico e sistema de recompensas e punições organizacionais (Brief; Weiss, 2002).

Dentro de uma visão aceita e amplamente divulgada em manuais de psicologia industrial e de administração anteriores à década de 1980, o interesse por condições de trabalho esteve alojado na premissa de serem elas um dos principais fatores, ao lado de características pessoais dos trabalhadores, responsáveis por resultados relevantes para as organizações. Presumia-se que, melhorando as condições de trabalho, as atitudes dos trabalhadores e outros componentes psicossociais poderiam, também, melhorar, sendo obtidos, consequentemente, altos níveis de produtividade e desempenho, além de baixos índices de rotatividade, de faltas e de acidentes no trabalho.

Os primórdios da associação entre condições de trabalho e afetividade do trabalhador podem ser identificados nos estudos realizados na primeira metade do século XX, quando apareceram oposições à visão mecanicista – concepção por meio da qual o homem é visto como avesso ao trabalho e que o realiza com desagrado, sendo seus principais incentivos o dinheiro (incentivo positivo) e o medo do desemprego (incentivo negativo). Para aqueles que visualizavam o homem sob um prisma humanista e contestavam a visão mecanicista, era importante desvendar quais componentes do trabalho poderiam ter repercussões positivas ou negativas sobre a vida pessoal e profissional do trabalhador. Nesse contexto de reorientação dos estudos, interessava divulgar noções de que uma configuração adequada do ambiente de trabalho era um dos principais mecanismos capazes de levar pessoas a se tornarem trabalhadores felizes e saudáveis e que, por consequência, seriam também trabalhadores produtivos, estáveis na empresa e assíduos ao trabalho. A partir de então, os estudiosos passaram a se preocupar não apenas com condições satisfatórias ou insatisfatórias de trabalho como especialmente com a elaboração de teorias que pudessem explicar o funcionamento psicossocial do trabalhador. **Apareceram, nas primeiras cinco décadas do século XX, formulações sobre fenômenos psicossociais que se tornariam fortes marcos teóricos, sob os quais, ao longo de todo aquele século, seriam desenvolvidas pesquisas e, em decorrência disso, constituído um vasto campo de conhecimento sobre satisfação no trabalho, estresse, qualidade de vida, bem-estar, *burnout* e saúde do trabalhador.** Os estudos sobre todos esses temas fazem, de alguma forma, alusões a seus componentes afetivo-emocionais e apontam as condições de tra-

balho como fatores capazes de gerar impacto sobre eles.

O conhecimento acerca de repercussões das condições de trabalho sobre o trabalhador está sendo reorganizado em dois eixos: um em que se priorizam as influências do ambiente sobre o bem-estar do indivíduo/trabalhador e outro que enfatiza essas mesmas influências sobre sua saúde (Fig. 7.12).

Segundo Danna e Griffin (1999), ao apresentarem uma revisão e síntese da literatura que trata de saúde e de bem-estar no contexto de trabalho, há falta de clareza e uma diversidade de áreas de conhecimento que tratam dos dois temas, relacionando-os direta ou indiretamente. Ainda de acordo com os autores, **bem-estar recebe uma conotação abrangente, que, além de abarcar o próprio conceito de saúde, também inclui aspectos afetivos, como satisfações/insatisfações experimentadas pelo indivíduo em diversas áreas de sua vida (p. ex., vida social, vida familiar, recreação e espiritualidade) e satisfações/insatisfações relativas ao trabalho (p. ex., salário, oportunidades de promoção na empresa, colegas de trabalho, chefia e o próprio trabalho)**. Pode-se apontar os estudos sobre bem-estar como uma área que, prioritariamente, engloba análises e resultados relevantes sobre afetividade no trabalho. Saúde, por sua vez, entendida como um subcomponente de bem-estar em diversos estudos, representa a combinação de indicadores psicológicos, tais como afeto, frustração e ansiedade, bem como de indicadores físicos/fisiológicos, como pressão sanguínea, funções cardiovasculares e condições físicas gerais.

Embora as formas de definição e de medida dos amplos conceitos de bem-estar e de saúde ainda não sejam consensuais, eles tendem a ser descritos sob duas perspectivas quando fazem referência ao trabalhador: individual e social. **Em um ângulo de definição centrada no indivíduo e que descreve sua integridade física, os conceitos de bem-estar e saúde podem se referir ao atual estado físico dos trabalhadores, tendo como base taxas sintomatológicas e epidemiológicas de doenças e distúrbios físicos. Todavia, bem-estar e saúde poderiam ser aspectos psíquicos, mentais e/ou emocionais dos trabalhadores, conforme descrição a partir de estados afetivo-emocionais e taxas epidemiológicas de distúrbios e/ou doenças mentais. Sob um ângulo de análise social, bem-estar e saúde no trabalho poderiam ser interpretados à luz de taxas de alcoolismo, uso de drogas ou de violência.** Para esses dois conceitos centrais, as condições de trabalho são apontadas como fatores antecedentes, uma vez que incluam fatores estressores e também tragam perigos ou riscos para a integridade física, mental e moral do trabalhador. Naturalmente, a ausência de tais fatores ameaçadores no ambiente de trabalho contribui para promover, como também proteger, tanto o bem-estar quanto a saúde do trabalhador.

O conceito de bem-estar (*well-being*) refere-se ao nível ótimo de funcionamento psicológico e de experiências positivas (Ryan; Deci, 2001), resultante da avaliação subjetiva do indivíduo sobre sua vida em geral e/ou de aspectos específicos dela integrantes. Em duas revisões sobre o tema, Warr (1987, 1990), de um lado, sugere que o conceito de bem-estar afetivo (*affective well-being*) é um componente de saúde mental, ao lado de outros conceitos, como autonomia e aspiração. Dinner (1984), de outro lado, aplica a expressão "bem-estar subjetivo" (*subjective well-being*) para se referir a experiências pessoais de vida e sugere que o termo reflete autodescrições de felicidade ou de experiências emocionais agradáveis.

O interesse pelo tema surge como uma reação ao reconhecimento de que o campo da psicologia tem, tradicionalmente, dado mais atenção aos estados psicológicos negativos do que às causas e consequências do funcionamen-

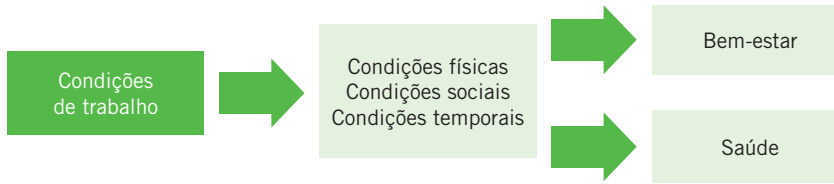


Figura 7.12 Dois eixos de abordagem das repercussões das condições de trabalho na afetividade do trabalhador.

to psicológico positivo. A partir dessas constatações e do empenho dos pesquisadores para articular concepções teóricas acerca do conceito de bem-estar, apareceram divergências revelando a complexidade do assunto.

Segundo uma síntese apresentada por Ryff (1989), após análise e revisão da literatura, a busca por uma abordagem acerca do funcionamento psicológico positivo apoia-se em diversas teorias clássicas existentes em psicologia que se assentam em uma abordagem clínica, ressaltando-se, entre outras, as que tratam particularmente dos fenômenos do individualismo, da autorrealização e da maturidade. Também são utilizadas, nesse mesmo intento, visões teóricas sobre desenvolvimento humano, incluindo-se, nesse domínio, o uso das formulações sobre estágios de desenvolvimento, bem como as descrições de mudanças na personalidade nas fases adulta e de velhice. Ao lado de todas essas vertentes, são também utilizadas as proposições relativas à saúde mental, aplicadas para justificar o conceito de bem-estar como ausência de doença e fortalecer o significado de saúde psicológica. Tomando como referencial todas essas concepções teóricas e, especialmente, as que permitiam delas abstrair visões distintas do funcionamento psicológico positivo, Ryff (1989) elaborou uma proposta integradora ao formular um modelo de seis componentes de bem-estar, reorganizado e reformulado posteriormente por Ryff e Keyes (1995), cujas definições são apresentadas a seguir:

- **autoaceitação:** definida como o aspecto central da saúde mental, trata-se de uma característica que revela elevado nível de autoconhecimento, ótimo funcionamento e maturidade – atitudes positivas sobre si mesmo emergem como uma das principais características do funcionamento psicológico positivo;
- **relacionamento positivo com outras pessoas:** descrito como fortes sentimentos de empatia e afeição por todos os seres humanos, capacidade de amar fortemente, manter amizade e identificação com o outro;
- **autonomia:** são seus indicadores o lócus interno de avaliação e o uso de padrões internos de autoavaliação, resistência à aculturação e independência acerca de aprovações externas;
- **domínio do ambiente:** capacidade de escolher ou criar ambientes adequados às suas características psíquicas; participação acentuada em seu meio e manipulação e controle de ambientes complexos;
- **propósito de vida:** manutenção de objetivos, intenções e de senso de direção perante a vida, mantendo o sentimento de que a vida tem um significado;
- **crescimento pessoal:** necessidade de constante crescimento e aprimoramento pessoais, de abertura a novas experiências, vencendo desafios que se apresentam em diferentes fases da vida.

Opiniões e discussões sobre bem-estar no contexto de trabalho podem ser encontradas com certa frequência tanto em meios de comunicação de massa (programas de televisão, revistas semanais ou jornais) como em periódicos científicos de diferentes áreas de conhecimento (Colleman, 1997). A literatura que trata de condições de trabalho *versus* bem-estar do trabalhador tem apontado relações significativas de ambiguidade e conflito entre papéis organizacionais com reações afetivas – satisfação no trabalho, tensão/ansiedade, comprometimento e envolvimento –, entre padrões de comportamento das chefias e irritação dos subordinados, bem como entre processos de privatização, satisfação e bem-estar dos empregados.

Bem-estar no contexto de trabalho tem, cada vez mais, atraído a atenção de estudiosos, revelando que o tema pode ser discutido sob perspectivas distintas, como bem-estar físico, emocional, psicológico ou mental. Em decorrência desse amplo leque de perspectivas presentes na literatura que trata de bem-estar, observam-se variações nas suas definições, nas dimensões que integram o conceito, bem como nas medidas para aferir seus níveis. Contudo, pesquisadores vêm reconhecendo que a afetividade pessoal e a do contexto de trabalho têm influências recíprocas, contribuindo para moldar o quadro de bem-estar psicológico do indivíduo. Consoante com essa visão, tornam-se indispensáveis estudos que abarquem dimensões afetivas de domínio pessoal e de trabalho, com vistas a investigar o grau de interdependência entre afetividade emergente da vida pessoal e aquela que se origina no contexto de trabalho, para a configuração do bem-estar psicológico de trabalha-

dores. **A fim de suprir parte dessa lacuna no conhecimento, estudos têm demonstrado que existe interdependência entre o bem-estar na vida pessoal (bem-estar subjetivo) e o bem-estar no trabalho** (Chiuzi; Siqueira; Martins, 2012).

O conceito de bem-estar no trabalho tornou-se tão central ao se discutir a afetividade e a saúde no contexto laboral que suscitou a elaboração de diferentes modelos teóricos. Um deles, concebido por pesquisadoras brasileiras (Siqueira; Padovam, 2008), inclui como indicadores de bem-estar no trabalho três vínculos afetivos positivos desenvolvidos pelo trabalhador, sendo dois deles para com o trabalho que executa (satisfação e envolvimento com o trabalho) e um terceiro dirigido à empresa (comprometimento organizacional afetivo). Diversos estudos conduzidos com distintas amostras de trabalhadores brasileiros, atuantes em diversificados contextos organizacionais, têm oferecido suporte ao modelo referido. Quando esses estudos analisaram os antecedentes do bem-estar no trabalho, foram providas evidências de ser ele um estado psíquico altamente sensível às ofertas de suporte e de justiça da empresa empregadora (Siqueira et al., 2012). Tais evidências tendem a suportar a hipótese de que bem-estar no trabalho possa ser um estado psíquico de afetividade positiva sustentado por ofertas sistemáticas de apoio da empresa (suporte organizacional) e de tratamento justo dirigido aos colaboradores (percepções de justiça).

As repercussões de condições de trabalho sobre a afetividade, sob uma perspectiva do adoecimento e do sofrimento imputados ao trabalhador, estão também organizadas em revisões da literatura que tratam de dois temas de interesse e pesquisa sobre saúde mental no trabalho: estresse ocupacional e *burnout* (Malasch; Shaufeli; Luter, 2001).

Presume-se que estresse ocupacional seja resultante de um complexo conjunto de fenômenos, e não consequência de apenas um único fator externo que age sobre o trabalhador. **O estresse ocupacional pode ser entendido como uma reação tensional experimentada pelo trabalhador diante de agentes estressores que surgem no contexto de trabalho e que são percebidos como ameaças a sua integridade.** Em 1978, Cooper e Marshall desenvolveram um modelo no qual são apontadas seis categorias de fontes do estresse ocupacional, sendo as cinco primeiras referentes às condições de trabalho, e a sexta, alusiva a eventos da vida pessoal/familiar:

- **fatores intrínsecos do trabalho:** superposição de tarefas, longos períodos de trabalho, riscos ou perigos, novas tecnologias e qualidade física do ambiente;
- **papel na organização:** papéis ambíguos, papéis conflitivos e grau de responsabilidade por outras pessoas;
- **relacionamento no trabalho:** relações com superiores, colegas e subordinados;
- **desenvolvimento na carreira:** instabilidade na empresa, processos organizacionais de redução de pessoal (*downsizing*) e fusões entre empresas;
- **estrutura e clima organizacionais:** estilo gerencial, nível de participação, comunicação e política organizacionais;
- **interface entre lar e trabalho:** dificuldades econômicas, conflitos familiares e conjugais.

***Burnout*, por sua vez, é uma resposta prolongada a agentes estressores do contexto de trabalho, sendo definido como uma síndrome composta por três dimensões: exaustão, cinismo e ineficácia.** O componente de exaustão representa o estresse individual de *burnout* e refere-se a sentimentos do trabalhador de estarem sendo exauridas todas as suas forças emocionais e físicas. O cinismo, ou despersonalização, representa o contexto interpessoal de *burnout*, incluindo respostas negativas como apatia ou distanciamento de vários aspectos do trabalho. O terceiro componente, ineficácia, constitui a dimensão de autoavaliação de *burnout* e refere-se a sentimentos de incompetência para a realização de tarefas e de declínio de produtividade no trabalho. Os primeiros artigos sobre o tema foram escritos por Freudenberger (1975), psiquiatra que trabalhava em uma agência de assistência à saúde, e por Malasch, Shaufeli e Luter (2001), psicólogos que estudam emoções no trabalho. Embora a síndrome de *burnout* não represente apenas um conjunto de disfunções afetivo-emocionais, entende-se que ela abarque componentes de afetividade porque inclui entre suas dimensões redução na capacidade do trabalhador de iniciar, manter ou fortalecer elos afetivos com objetos e pessoas do ambiente de trabalho (exaustão e distanciamento), bem como favorece um declínio sobre sua autoestima, visto que inclui auto-

avaliações negativas sobre sua competência profissional (ineficácia). Como causas de ocorrência de *burnout* são apontadas três categorias do contexto de trabalho (Maslach; Shaufeli; Luter, 2001):

- **características das tarefas:** muito trabalho a ser realizado em curto espaço de tempo, conflito entre papéis, ambiguidade de papéis, severidade dos problemas vivenciados por clientes, ausência de suporte social no trabalho, ausência de informação e de controle sobre o trabalho;
- **categorias ocupacionais:** cuidadores de pessoas (médicos, enfermeiros, agentes penitenciários), professores e gerentes;
- **características organizacionais:** processos organizacionais de redução de pessoal (*downsizing*), exigências organizacionais por maior produtividade, por mais tempo dedicado ao trabalho e por maior flexibilidade pessoal para executar tarefas diferentes na empresa.

Após serem apresentadas as três perspectivas teóricas que abordam afetividade no trabalho – traços afetivo-emocionais, atitudes e estados afetivo-emocionais – e de ser discutido o impacto das condições do ambiente de trabalho sobre a afetividade do trabalhador, serão feitas algumas considerações finais, com foco na aplicação prática desse amplo leque teórico apresentado neste capítulo.

EMOÇÕES E AFETOS NO TRABALHO: POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO

Ao longo deste capítulo, adotou-se uma linha argumentativa para deixar transparecer que as emoções e os afetos são manifestações psicológicas de interesse crescente por parte de estudiosos de formação variada. A diversificação e a pulverização ocorridas nesse campo de conhecimento permitem visualizar duas tendências: uma com foco mais específico nas expressões emocionais e nas emoções discretas (p. ex., alegria, raiva, etc.) no ambiente de trabalho, e outra mais voltada para diversas manifestações afetivas fortemente vinculadas a aspectos cognitivos (p. ex., atitudes). Apesar das diferenciações no escopo conceitual, na base teórica e na abordagem metodológica, a rigor, elas não se apresentam como tendências opostas, havendo fortes inter-relações e vínculos entre si.

Essa abrangência foi possível porque as emoções e os afetos passaram a ocupar um lugar importante na investigação científica nesse campo, ao superar a visão de antagonismo entre razão e emoção e entre cognição e emoção. As teorias das organizações tradicionalmente privilegiavam a racionalidade e a objetividade no contexto de trabalho e desviavam-se de manifestações da subjetividade humana. A redefinição das relações entre emoção e razão em novas bases teve, inegavelmente, repercussões significativas no avanço das discussões teóricas sobre o assunto.

É evidente que a literatura nacional necessita avançar bem mais para preencher as inúmeras lacunas de estudos sobre as emoções no trabalho, mas já há bem mais clareza de como um psicólogo pode atuar em contextos organizacionais.

Ainda que este livro não tenha como principal objetivo oferecer ferramentas de gestão, o que o leitor encontrará em outra publicação do mesmo grupo de autores deste livro (Borges; Mourão, 2013), acredita-se que haja uma expectativa nessa direção. Para atendê-la, ao menos em parte, serão sinalizados quatro caminhos sobre a utilização desse conhecimento em práticas de gestão de pessoas.

O primeiro caminho é o da tomada de decisão. Emoções positivas e negativas repercutem nos processos de tomada de decisão. As emoções positivas estão relacionadas a tipos de processamento *top-down*, ou seja, processamentos mais automáticos, que envolvem menos esforços cognitivos. Em parte, isso pode ser explicado pelo estado de humor geral, que tende a simplificar o processo de avaliação, ao contrário das emoções negativas que aumentam o investimento cognitivo na tomada de decisão. Os processos de avaliação de desempenho, por exemplo, envolvem tomada de decisão sobre recompensas e punições, e o bom ou mau humor do líder e seu estado de ânimo momentâneo podem repercutir no nível de exigência e no rigor nessa avaliação.

A regulação emocional também é um aspecto importante a ser considerado em processos de tomada de decisão de negociadores. Um estudo recente concluiu que aqueles que empre-

garam estratégias de regulação de ação profunda tiveram melhor desempenho quando comparados aos que utilizaram estratégias de regulação de ação superficial (Fenton-O'Creevy et al., 2011). Assim, treinamentos com foco na preparação de futuros negociadores poderiam ser empreendidos.

O segundo caminho sugerido relaciona-se aos conceitos de inteligência emocional, competência emocional e regulação emocional. Todos servem de suporte a programas de tutoria universitária e de desenvolvimento de gestores para melhor habilitá-los a lidar com suas equipes de trabalho. Em programas de desenvolvimento de gestores, é possível incluir elementos que potencializem a formação de lideranças transformacionais, que repercutirão na qualidade das relações intragrupos.

Aumentam as evidências empíricas de que o humor do líder (p. ex., Volmer, 2012) influi no tom afetivo e no desempenho da equipe de trabalho. Somado a isso, a IE tem sido apontada como um bom preditor da saúde e do bem-estar (p. ex., Zeidner; Matthews; Roberts, 2012). No treinamento da inteligência e da competência emocionais, estão envolvidos o trabalho emocional e as estratégias de regulação emocional. Estudos recentes apontam também que a RE adotada pelo trabalhador pode protegê-lo dos efeitos negativos da agressão nas relações com colegas de trabalho (Níven; Sprigg; Armitage, 2012). O contágio emocional do líder é outro construto que tem sido apontado como fundamental para melhorar as interações sociais nas equipes de trabalho, visto que aumenta a sensibilidade do líder para compreender os processos grupais e agir para reposicionar atitudes e comportamentos mais favoráveis (Van Kleef; Homan; Cheshin, 2012). Resultados que sinalizam o valor incremental da IE em relação à inteligência geral no desempenho no trabalho (Côbero; Muniz; Primi, 2006) fortalecem políticas de desenvolvimento e de formação de gestores.

O terceiro caminho aponta para a necessidade de se estar atento ao contexto de trabalho, para a preservação do bem-estar pessoal, do trabalho e da qualidade dos vínculos organizacionais. Estudos recentes nacionais (p. ex., Siqueira; Padovam, 2008; Siqueira; Costa; Filenga, 2012) indicam que o bem-estar no trabalho está associado ao bem-estar pessoal (Chiuzi; Siqueira; Martins, 2012), ao trabalho que se executa (satisfação e envolvimento com o trabalho), ao comprometimento organizacional afetivo, ao suporte recebido e à percepção de justiça da empresa empregadora. Portanto, variáveis como os fatores estressores, o estilo e o perfil de lideranças, o sistema de recompensas simbólicas e os grupos de trabalho repercutem na afetividade do trabalhador, requerendo monitoramento do gestor para fundamentar melhor sua atuação profissional.

O quarto caminho indica a urgência de o profissional da área de psicologia organizacional e do trabalho fundamentar melhor sua prática, procurando referencial teórico que o possa orientar na resolução dos problemas e demandas de sua realidade imediata. O conceito e o referencial teórico oferecem diretrizes de como descrever, medir e analisar um dado fenômeno e são essenciais para dar suporte ao campo de aplicação.

Para finalizar, ressalta-se que esta nova versão do capítulo de emoções e afetos no trabalho ilustra o grande crescimento obtido nas últimas décadas, revelando as convergências e forças, mas deixa visível também as justaposições e imprecisões conceituais, que exigem maior rigor crítico em sua utilização para fins de gestão.

◗ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta nova versão do capítulo de emoções e afetos no trabalho, procuramos apresentar um panorama geral e atualizado dos principais aspectos abordados na literatura sobre o tema. Iniciamos o capítulo discutindo as principais funções das emoções na vida humana. Em seguida, fizemos uma breve contextualização da reascensão do interesse pelos estudos de emoções no trabalho, centrando em dois marcos: o conceito de trabalho emocional, introduzido por Hochschild em 1979 e 1983, e o surgimento da psicologia positiva de Seligman e Csikszentmihalyi, em 2000. Incluímos também uma classificação dos estudos das emoções no trabalho, conforme Miller, Considine e Gardner (2007).

Na seção subsequente, abordamos as delimitações conceituais, procurando diferenciar emoções, sentimentos, humores e temperamento e também seu pertencimento à categoria

mais ampla de estados afetivo-emocionais. Destacamos que estudos mais recentes, como, por exemplo, de Izard (2010), sinalizam a ausência de consenso entre os estudiosos do tema sobre o que efetivamente descreve uma emoção.

Para situar o leitor no contexto mais amplo do estudo das emoções, apresentamos uma classificação de Strongman das perspectivas teóricas na Filosofia, nas ciências sociais e na própria psicologia. Incluímos estudos mais recentes (Gross; Barrett, 2011; Wilson-Mendenthal, Barrett; Barsalou, 2013), que sinalizam a importância crescente das teorias de avaliação cognitiva e a não existência de um processamento cerebral específico para cada emoção discreta (emoções básicas). Ou seja, a tristeza, o medo e a alegria ativam um mesmo núcleo de afeto no cérebro, que leva a um compartilhamento de sentimentos, variando conforme a ativação e a valência.

Na seção seguinte, apresentamos os quatro níveis de análise dos estudos de emoções no trabalho, tal como descritos por Ashkanasy (2003): os níveis individual, relacional, grupal e organizacional, especificando as teorias presentes em cada um deles e algumas evidências empíricas atuais.

Algumas dessas teorias são mais detalhadas na seção posterior, em especial a inteligência emocional, as atitudes em relação ao trabalho e os estados afetivo-emocionais, com destaque para o estado de ânimo, a autoestima e a satisfação com a vida. As três condições ambientais – condições físicas, sociais e temporais – também foram abordadas em suas repercussões na afetividade do trabalhador e, em especial, no *burnout*, no bem-estar subjetivo, no psicológico e no trabalho.

Para finalizar o capítulo, procuramos sinalizar quatro caminhos para a aplicação prática do conhecimento sobre as emoções em contextos de trabalho. Esperamos que, de posse de uma visão panorâmica do tema das emoções e dos afetos no trabalho, e com as variadas referências indicadas no corpo do capítulo, o leitor possa aprofundar seus estudos sobre o tema.



Chefe insensível: risco à saúde do empregado

Um estudo longitudinal realizado por pesquisadores da Universidade de Estocolmo e do Instituto Karolinska (Suécia) e publicado em 2008 no *Journal of Occupational and Environmental Medicine* concluiu que chefes insensíveis não apenas aumentam o nível de estresse no ambiente de trabalho como provocam problemas cardíacos nos empregados. Os pesquisadores monitoraram a saúde de mais de 3 mil trabalhadores do sexo masculino, com idades entre 19 e 70 anos, na região de Estocolmo, por um período de quase 10 anos. Foram registrados 74 casos fatais e não fatais de ataques cardíacos ou angina instável (dor ou desconforto no peito ou em áreas adjacentes causados por fluxo inadequado de sangue no coração).

Foi pedido aos participantes do estudo que avaliassem o estilo de liderança de seus gerentes em áreas como clareza no estabelecimento de objetivos para seu pessoal e habilidade de comunicar e que dessem um retorno ao funcionário da avaliação do desempenho pessoal. Quanto mais competentes os trabalhadores consideravam seus gerentes, mais baixo foi o risco de sofrer problemas cardíacos graves constatado.

A pesquisa revelou, ainda, que, quanto mais tempo um trabalhador estava na empresa sob a supervisão de um mau gerente, maior era a ameaça à saúde. Os que trabalhavam por quatro anos ou mais nessas condições apresentaram um risco 64% maior de desenvolver doenças cardíacas.

Os especialistas acreditam que, ao se sentirem pouco valorizados e sem apoio no trabalho, os empregados sofrem de estresse, geralmente levando à adoção de comportamentos insalubres, como o hábito de fumar.

(Continua)



(continuação)

Questões para reflexão

1. Com base nos conhecimentos adquiridos neste capítulo, responda o que é bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho e tente inferir como os empregados do estudo apresentado têm seu bem-estar prejudicado em virtude do estilo de gerenciamento e das condições sociais de trabalho.
2. Que relações podem ser estabelecidas entre saúde organizacional e bem-estar?
3. Que relações entre estresse e *burnout* podem ser estabelecidas?
4. Imagine que você tenha sido contratado como psicólogo para realizar um diagnóstico dos gerentes atuais de uma empresa e treiná-los para melhorar suas relações com suas respectivas equipes de trabalho. Com base nos conhecimentos que adquiriu sobre inteligência emocional, competência emocional, contágio emocional, tom afetivo do grupo, teoria das trocas líder-membro e estado de ânimo do líder, apresente uma justificativa das razões de incluir esses tópicos no referido treinamento. Inclua alguns argumentos acerca da importância dos estados afetivos na predição de satisfação no trabalho e nas atitudes dos trabalhadores para com a organização.

Fonte: *A Semana* (2008).



A supervisão no trabalho

Ricardo é supervisor do departamento de artes gráficas de uma agência de publicidade e tem o desafio de orientar Ana em seu primeiro emprego. A seguir, encontra-se um diálogo entre os dois. Preste atenção ao teor desse diálogo e responda às questões apresentadas.

Ricardo (esboçando um largo sorriso): Seja bem-vinda, Ana. Você deverá se encarregar deste projeto. Trata-se de um cliente muito importante para a empresa, e confio que poderá realizá-lo bem.

Ana (com as mãos trêmulas e os olhos arregalados): Você tem certeza de que estou preparada para isso? Essa conta é muito importante para a agência. Eu comecei nesta empresa há pouco tempo. É meu primeiro emprego. Não tenho muita experiência.

R (sorrindo): Vai se sair bem. Confio no seu trabalho. Estarei por perto sempre que precisar. Há também os seus colegas, aos quais poderá recorrer, caso sinta necessidade.

A (de cabeça baixa): E se eu fracassar?

R (com ar de reprovação): Você não vai fracassar, mas, se acontecer, eu assumo minha parcela de responsabilidade. Eu entreguei um projeto de um cliente importante a você, uma pessoa inexperiente. Espero o esboço dentro de uma semana.

Dentro de uma semana...

R (desapontado): Não acho que este primeiro esboço esteja bom. Releia o material da campanha. Parece que você não captou a ideia original. Sinceramente, esperava mais de você.

A (constrangida): Procurei me esforçar. Dar o melhor de mim.

Dois dias depois...

R (com a expressão séria): Ainda não estou vendo a mensagem do cliente aqui, Ana. O que você acha que nosso cliente está vendendo?

A (com voz firme): Seus produtos.

(Continua)

[1] Este caso foi utilizado em um estudo sobre atribuições de emoções nas interações entre um chefe e um membro de sua equipe de trabalho, conduzido pela primeira autora deste capítulo.



(continuação)

R: Essa é a parte física, mas o que eles querem que nós deixemos claro?

A (franzindo a testa): Não sei ao certo o que dizer.

R: Benefícios. O porquê da aquisição. O resultado ou efeito desejado. É isso que deveria aparecer nesta ilustração. Qual é o centro da atenção em seu gráfico?

A: O produto.

R: Você usou o produto?

A (surpresa): Não. Achei que não seria necessário.

R: Experimentar o produto nos dá informações sobre os seus benefícios. Quantas vezes você leu a cópia da campanha?

A (surpresa): Uma vez, parte dela duas vezes.

R (com olhar firme, demonstrando seriedade): Você deve se esforçar mais para focar no seu tema. Eu sei que lhe dei um prazo curto, mas você tem de aprender desde cedo que trabalhamos com prazos apertados. Tem de se virar.

A (envergonhada): Eu disse a você que não tinha experiência e tenho receio de não dar conta.

R (compreensivo): Ana, não seja tão negativa a seu respeito. Experiência se adquire. Você confia ou não na sua capacidade de realizar este projeto?

A (confusa): Tenho dúvidas.

R: Ana, gostei de seu currículo, e você se saiu muito bem na entrevista. Preciso que você confie em si mesma e me apresente um bom projeto para que eu siga lhe dando tarefas complexas.

Mais um dia...

A (orgulhosa): Olhe esses desenhos, Ricardo. Estou confiante de que agora estou no caminho certo.

R (satisfeito): Eu gosto deste aqui. Está me dizendo algo. Esse outro também. O que você está tentando dizer?

A (confiante): Esse produto vai tornar sua vida mais agradável. Você não pode ver isso, não?

R (duvidando): Não é um tanto genérico? Algum outro produto similar não tornaria sua vida também agradável?

A: Sim, entendo o que quer dizer e tenho certeza de que você irá gostar do resultado.

R: Veja o que pode fazer novamente para demonstrar a mensagem. Mais tarde falarei com você sobre isso.

Questões para reflexão

1. Diferencie emoções e sentimentos. Que emoções e sentimentos estão presentes em Ana e Ricardo?
2. O que é núcleo de afeto? Como ele pode ajudar na explicação das distintas emoções e sentimentos experimentados por Ricardo e Ana?
3. Com base na Teoria da Regulação Emocional, você diria que Ricardo tentou fazer uso de que mecanismos na relação com Ana: melhora de afeto intrínseco, melhora de afeto extrínseco, piora de afeto intrínseco ou piora de afeto extrínseco? Justifique sua resposta.
4. Com base na Teoria do Bem-estar Psicológico, que fatores Ricardo procurou explorar na relação com Ana?
5. Do seu ponto de vista, há chances de Ana se envolver com o trabalho (envolvimento com o trabalho), comprometer-se afetivamente com a organização e obter satisfação no trabalho? Justifique sua resposta.
6. Como você definiria o estado de ânimo de Ricardo?
7. Que características da tarefa e da organização de trabalho de Ana poderiam potencializar o estresse?
8. Se você tivesse que descrever as condições sociais a que está exposta Ana, o que diria? Do seu ponto de vista, ela estaria mais propensa a vivenciar bem-estar no trabalho? Justifique sua resposta.

REFERÊNCIAS

A SEMANA. *Maus gerentes podem prejudicar saúde dos funcionários, diz estudo*. Caieiras: A Semana, 2008. Disponível em: < http://www.caieiraspress.com.br/saude.php?acao=ver&id=1570>. Acesso em: 24 jan. 2014.

ANASTASI, A.; URBINA, S. *Testagem psicológica.* Porto Alegre: Artmed, 2000.

ASHKANASY, N. Emotions in organizations: a multi-level perspective. In: DANSEREAU, F.; YAMMARINO, F. J. (Ed.). *Multi-Level Issues in Organizational Behavior and Strategy.* Bingley: Emerald Group, 2003. p. 9-54. (Research in Multi-Level Issues, v. 2).

ASHKANASY, N. M.; DAUS, C. S. Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior,* v. 26, p. 441-452, 2005.

ASHKANASY, N. M; HÄRTEL, C. E.; ZERBE, W. J. *Emotions in the workplace:* research, theory, and practice. Westport: Quorum Books, 2000.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development,* v. 4, p. 231-272, 2000.

BENDASSOLLI, P. F.; SOBOLL, L. A. P. *Clinicas do trabalho:* novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade. São Paulo: Atlas, 2010.

BORGES, L. O.; MOURÃO, L. *O trabalho e as organizações:* atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BOYATZIS, R.; GOLEMAN, D.; RHEE, K. Agrupando as competências da inteligência emocional: visões do emotional competence inventory. In: BAR-ON, R.; PARKER, J. D. A. (Ed.). *Manual de inteligência emocional.* Porto Alegre: Artmed, 2002. p. 252-265.

BRADEN, N. *Auto-estima:* como aprender a gostar de si mesmo. São Paulo: Saraiva, 1996.

BRIEF, A. P.; WEISS, H. M. Organizational behavior: affect in the workplace. *Annual Review of Psychology,* v. 53, p. 279-307, 2002.

BURNS, J. M. *Transforming leadership:* a new pursuit of happiness. New York: Atlantic Monthly, 2003.

CANNON, W. B. The James-Lange theory of emotion: a critical examination and an alternative theory. *American Journal of Psychology,* v. 39, p. 106-124, 1927.

CHIUZI, R. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F. As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. *Mudanças:* psicologia da saúde, v. 20, n. 1-2, p. 31-40, 2012.

CÔBERO, C.; PRIMI, R.; MUNIZ, M. Inteligência emocional e desempenho no trabalho: um estudo com MSCEIT, BPR-5 e 16PF. *Paidéia,* v. 16, n. 35, p. 337-348, 2006.

COLLEMAN, B. C. Job-related injuries, illness take heavy toll. *Houston Chronicle,* 1997.

COOPER, C. L.; WILLIAMS, S. (Ed.). *Creating healthy work organizations.* Chichester: Wiley, 1994.

DAMÁSIO, A. *O erro de Descartes:* emoção, razão e cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DANNA, K.; GRIFFIN, R. W. Healthy and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *Journal of Management,* v. 25, n. 3, p. 357-384, 1999.

DEL NERO, H. S. *O sítio da mente:* pensamento, emoção e vontade no cérebro humano. São Paulo: Collegium Cognitio, 1997.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia:* teoria e pesquisa, v. 26, n. 3, 2010.

DIEFENDORFF, J. M.; RICHARD, M. Antecedents and consequences of emotional display rule perceptions. *Journal of Applied Psychology*, v. 88, p. 284-294, 2003.

DINNER, E. Subjective well-being. *Psychological Bulletin,* v. 95, p. 542-575, 1984.

DIÓRIO, S. Competência emocional de gestores. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002. CD-ROM.

DIXON, T. Emotion: the history of a keyword in crisis. *Emotion Review,* v. 4, n. 4, p. 338-344, 2012.

EKMAN, P. Are these basis emotions? *Psychological Review,* v. 99, p. 550-553, 1992.

EKMAN, P. Facial expressions. In: DALGLEISH, T.; POWER, M. J. (Ed.). *Handbook of Cognition and Emotion*. New York: Wiley, 1999. p. 301-320.

FENTON-O'CREEVY, M. et al. Thinking, feeling and deciding: the influence of emotions on the decision making and performance of traders. *Journal of Organizational Behavior,* v. 32, p. 1044-1061, 2011.

FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. *Saúde e bem-estar no trabalho:* dimensões individuais e culturais. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

FERREIRA, M. C.; SILVA, M. A.; SOUZA, C. A. Qualidade de vida e bem-estar no trabalho: principais tendências e perspectivas teóricas. In: FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. (Org.). *Saúde e bem-estar no trabalho:* dimensões individuais e culturais. Rio de Janeiro: Casa do Psicólogo, 2012. p. 73-97.

FORGAS, J. P.; GEORGE, J. M. Affective influences on judgments and behavior in organizations: an information processing perspective. *Organizational Behavior and Human decision Processes,* v. 86, p. 3-34, 2001.

FREITAS-MAGALHÃES, A; CASTRO, E. Facial expression: the reciprocation of the smile in social interaction. Empirical study with portuguese subjects. In: FREITAS-MAGALHÃES, A. (Ed.). *Emotional expression:* the brain and the face. Oporto: University Fernando Pessoa Press, 2010. v. 2, p. 135-144.

FREUDENBERGER, H. J. The staff burnout syndrome in alternative institutions. *Psychoterapy Theory Research Practice,* v. 12, p. 72-83, 1975.

GOLEMAN, D. *Emotional intelligence.* [S.l.]: Bantam Books, 1995.

GONDIM, S. M. G. Emoções. In: BENDASSOLLI, P.; BORGES-ANDRADE, J. E. (Org.). *Dicionário de psicologia organizacional e do trabalho.* [S.l.: s.n.], 2014. Não publicado.

GONDIM, S. M. G. et al. Emoções e trabalho: estudo sobre a influência do status e do sexo na atribuição de afetos. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho,* v. 13, n. 2, p. 241-258, 2010.

GONDIM, S. M. G. et al. O chefe tem sempre razão? Um estudo intercultural das expectativas sociais em interações de trabalho. *Revista Interamericana de Psicologia,* v. 42, n. 2, p. 381-389, 2008.

GONDIM, S. M. G. et al. *Perfil de regulação emocional*: adaptação e validação de uma medida de características pessoais de regulação das emoções. No prelo.

GONDIM, S. M. G.; BORGES-ANDRADE, J. E. Regulação emocional no trabalho: um estudo de caso após desastre aéreo. *Psicologia:* ciência e profissão, v. 29, n. 3, p. 512-533, 2009.

GONZAGA, A. R.; MONTEIRO, J. K. Inteligência emocional no Brasil: um panorama da pesquisa científica. *Psicologia:* teoria e pesquisa. v. 27, n. 2, p. 225-232, 2011.

GOUVEIA, V. V. et al. Escala de bem-estar afetivo no trabalho (jaws): evidências de validade fatorial e consistência interna. *Psicologia:* reflexão e crítica, v. 21, n. 3, p. 464-473, 2008.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. Development of leader--member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly,* v. 6, p. 219-247, 1995.

GRANDEY, A. A. Emotion regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology,* v. 5, p. 95-110, 2000.

GRAY, E.; WATSON, D. Emotion, mood, and temperament: similarities, differences and a synthesis. In: PAYNE, R.; COOPER, C. L. *Emotions at work:* theory, research and applications for management. Chichester: John Wiley & Sons, 2001. p. 21-44.

GROSS, J. J. Antecedent – and response-focused emotion regulation: divergent consequences for experience, expression, and physiology. *Journal of Personality and Social Psychology,* v. 74, p. 224-237, 1998.

GROSS, J. J.; BARRETT, L. F. Emotion generation and emotion regulation: one or two depends on your point of view. *Emotion Review,* v. 3, n. 1, p. 8-16, 2011.

GROSS, J. J.; THOMPSON, R. Emotion regulation: conceptual foundations. In: GROSS, J. J. (Ed.). *Handbook of emotion regulation*. New York: Guilford, 2007. p. 3-24.

GUIMARAES, V. F.; MARTINS, M. C. F. Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. *Revista Psicologia, Organizações e Trabalho,* v. 8, n. 2, p. 54-78, 2008.

HATFIELD, E.; CACIOPPO, J. T.; RAPSON, R. L. Emotional contagion. *Current directions in psychological science,* v. 2, n. 3, p. 96-99, 1993.

HOCHSCHILD, A. R. Emotion work, feeling rules, and social structure. *American Journal of Sociology,* v. 85, n. 3, p. 551-575, 1979.

HOCHSCHILD, A. R. *The managed heart.* The commercialization of human feeling. Los Angeles: University of California Press, 1983.

IZARD, C. E. The many meanings / aspects of emotion: definitions, functions, activation, and regulation. *Emotion Review,* v. 2, n. 4, p. 363-370, 2010.

JAMES, W. What is an emotion? *Mind,* v. 9, p. 188-205, 1884.

JANSEN-VERBEKE, M. Urban tourism, managing resources and visitors. In: WAHAB, S.; PIGRAM, J.J. (Ed.). *Tourism, development and growth*: the challenge of sustainability. London: Routledge, 1997. p.237-256.

JORDAN, P. J. et al. Workgroup emotional intelligence: scale development and relationship to team process effectiveness and goal focus. *Human Resource Management Review,* v. 12, p. 173-194, 2002.

KELLY, J. R.; BARSADE, S. G. Mood and emotions in small groups and work teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* v. 86, p. 99-130, 2001.

KLEINIGNNA JUNIOR, P. R.; KLEINIGNNA, A. M. A categorized list of emotion definitions, with a suggestion for a consensual. *Motivation and Emotion,* v. 5, n. 4, p. 345-379, 1981.

LAZARUS, R. S. On the primacy of cognition. *American Psychology,* v. 39, n. 2, p. 124-129, 1984.

LEDOUX, J. *O cérebro emocional:* os misteriosos alicerces da vida emocional. São Paulo: Objetiva, 1998.

MALASCH, C.; SHAUFELI, W. B.; LUTER, M. P. Job burnout. *Annual Review of Psychology,* v. 52, p. 397-422, 2001.

MATSUMOTO, D.; HWANG, H. S.; YAMADA, H. Cultural differences in the relative contributions of face and context to judgments of emotions. *Journal of Cross Cultural Psychology,* v. 43, n. 2, p. 198-218, 2012.

MAYER, J.; CARUSO, D. R.; SALOVEY, P. Emotional intelligence meets traditional standards for and intelligence. *Intelligence,* v. 27, p. 267-298, 1999.

MESQUITA, B.; FRIDJA, N. H.; SCHERER, K. R. Culture and emotion. In: BERRY, J. E.; DASEN, P. B.; SARASWATHI, T. S. (Ed.). *Handbook of cross-culture psychology*. Boston: Allyn and Bacon, 1997. v. 2., p. 255-297.

MIKOLAJCZAK, M. La régulation des émotions negatives. In: MIKOLAJCZAK, M. et al. (Ed.). *Les competences émotionelles*. Paris: Dunod, 2009. p. 153-192.

MIKOLAJCZAK, M.; LUMINET, O. Trait emotional intelligence and the cognitive appraisal of stressful events: an exploratory study. *Personality and Individual Differences,* v. 44, p. 1445-1453, 2008.

MILLER, K.; CONSIDINE, J.; GARNER, J. Let me tell you about my job: exploring the terrain of emotion in the workplace. *Management Communication Quarterly* v. 20, n. 3, p. 231-260, 2007.

NELIS, D. et al. Measuring individual differences in emotion regulation: the emotion regulation profile--revised (ERP-R). *Psychologica Belgica,* v. 51, n. 1, p. 49-91, 2011.

NIVEN, K. et al. Emotion regulation of others and self (EROS): the development and validation of a new individual difference measure. *Current Psychology,* v. 30, p. 53-73, 2011.

NIVEN, K.; SPRIGG, C. A.; ARMITAGE, C. J. Does emotion regulation protect employees from the negative effects of workplace aggression? *European Journal of Work and Organizational Psychology,* p. 1-36, 2012.

NYKLICEK, I. Mindfulness, emotion regulation, and well-being. In: NYKLICEK, I.; VINGERHOETS, A.; ZEELENBERG, M. (Ed.). *Emotion regulation and well--being.* New York: Springer, 2011.

PÁEZ-RIVORA, D. et al. Measurement of affect regulation styles (MARS) expanded to anger and sadness. *Psicothema,* v. 24, p. 249-254, 2012.

PAPEZ, J. W. Cerebral mechanisms. *Research Publication,* v. 89, p. 145-159, 1939.

PARROTT, W. G. Beyond hedonism: motives for inhibiting good moods and for maintaining bad moods. In: WEGNER, D. M.; PENNEBAKER, J. W. (Ed.). *Handbook of mental control.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993. p. 278-305.

PHELPS, E. A. Emotion and cognition. Insights from studies of the human amygdale. *Annual Review of Psychology,* v. 57, p. 37-53, 2006.

PINKER, S. *Como a mente funciona.* São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

RUSSELL, J. A. A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology,* v. 39, p. 1161-1178, 1980.

RUSSELL, J. A. Core affect and the psychological construction of emotion. *Psychological Review,* v. 110, p. 145-172, 2003.

RYAN, R. M.; DECI, E. L. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology,* v. 52, n. 1, p. 141-166, 2001.

RYFF, C. D. Happiness is everything or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology,* v. 57, p. 1069-1081, 1989.

RYFF, C. D.; KEYES, C. L. M. The structure of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology,* v. 69, p. 719-727, 1995.

SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality,* v. 9, p. 185-211, 1990.

SCHACHTER, S. The interaction of cognitive and physiological determinants of emotional state. In: BERKOWITZ, L. (Ed.). *Advances in experimental social psychology.* New York: Academic Press, 1964. v. 1, p. 49-80.

SCHERER, K. R. Emotion. In: HEWSTONE, M. et al. (Ed.). *Introduction to social psychology:* a European perspective. Oxford: Blackwell, 1997. p. 279-315.

SCHUTTE, N. S. et al. Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences,* v. 25, p. 167-177, 1998.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: an introduction. *American Psychologist,* v. 55, p. 5-14, 2000.

SIQUEIRA, M. M. M. Comportamento organizacional: investigando suas relações com habilidades da inteligência emocional. In: CONGRESSO NORTE NORDESTE DE PSICOLOGIA, 2., 2001, Salvador. *Resumo...* Salvador: UFBA, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. et al. O poder preditivo de percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu Impacto sobre o comprometimento afetivo. *Gestão Contemporânea,* v. 9, n. 12, p. 235-256, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M.; BARBOSA, N. C. Relações entre inteligência emocional, estado de ânimo e otimismo. In: ENCONTRO MINEIRO DE AVALIAÇÃO PSICOLÓGICA: TEORIZAÇÃO E PRÁTICA, 5., 2000, Belo Horizonte. *Anais...* [S.l.: s.n.], 2000.

SIQUEIRA, M. M. M.; BARBOSA, N. C.; ALVES, M. T. Construção e validação fatorial de uma medida de inteligência emocional. *Psicologia:* teoria e pesquisa, v. 15, n. 2, p. 143-152, 1999.

SIQUEIRA, M. M. M.; COSTA, L.V.; FILENGA, D. O poder preditivo de percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo. *Gestão Contemporânea*, v. 9, n. 12, p. 235-256, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia:* teoria e pesquisa, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

STRONGMAN, K. T. *A psicologia da emoção.* Lisboa: Climepsi, 1998.

SY, T.; CÔTÉ, S.; SAAVEDRA, R. The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members group affective tone, and group processes. *Journal of Applied Psychology,* v. 90, p. 295-305, 2005.

TAMIR, M.; MAUSS, I. B. Social-cognitive factors in emotion regulation: implications for well-being. In: NYKLICEK, I. et al. (Ed.). *Emotion regulation and well-being.* New York: Springer, 2011. p. 31-47.

TANGHE, J.; WISSE, B.; VAN DER FLIER, H. The role of group member affect in the relationship between trust and cooperation. *British Journal of Management,* v. 21, p. 359-374, 2010.

TUGADE, M. M.; FREDRICKSON, B. L. Regulation of positive emotions: emotion regulation strategies that promote resilience. *Journal of Happiness Studies:* special issue on emotion self-regulation, v. 8, p. 311-333, 2007.

VAN KLEEF, G. A.; HOMAN, A. C.; CHESHIN, A. Emotional influence at work: take it easy. *Organizational Psychology Review,* v. 2, n. 4, p. 311-339, 2012.

VOLMER, J. Catching leaders' mood: contagion effects in teams. *Administrative Sciences,* v. 2, p. 203-220, 2012.

WALTER, F.; COLE, M. S.; HUMPHREY, R. H. Emotional intelligence: sine qua non of leadership or folderol. *Academy Management Perspectives,* v. 25, p. 46-59, 2011.

WARR, P. *Work, unemployment, and mental health.* Oxford: Clarendon, 1987.

WATSON, D.; CLARK, L. A.; TELLEGEN, A. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology,* v. 54, n. 6, p. 1063-1070, 1988.

WEISS, H. M.; CROPANZANO, R. Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior,* v. 18, p. 1-74, 1996.

WEISS, H.; BRIEF, A. Affect at work: a historical perspective. In: PAYNE, R.; COOPER, C. L. *Emotions at work:* theory, research and applications for management. Chichester: John Wiley & Sons, 2001. p. 133-172.

WILSON-MENDENHAL, C. D.; BARRETTI, L. F.; BARSALOU, L. W. Neural evidence that human emotions share core affective properties. *Psychological Science,* v. 24, n. 6, p. 947-956, 2013.

WOYCIEKOSKI, C.; HUTZ, C. S. Inteligência emocional avaliada por autorrelato difere do construto personalidade? *Psico-USF,* v. 15, n. 2, p. 151-159, 2010.

ZAJONC, R. B. Feeling and thinking: preferences need no inferences. *American Psychologist,* v. 35, p. 151-175, 1980.

ZAJONC, R. B. On the primacy of affect. *American Psychologist,* v. 39, p. 117-123, 1984.

ZEIDNER, M.; MATTHEWS, G.; ROBERTS, R. D. The emotional intelligence, health, andwell-being nexus: what have we learned and what have we missed? *Applied Psychology:* health and well-being, v. 4, n. 1, p. 1-30, 2012.

8

VÍNCULOS DO INDIVÍDUO COM O TRABALHO E COM A ORGANIZAÇÃO

Mirlene Maria Matias Siqueira e Sinésio Gomide Júnior

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Apontar evidências de que os vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho estão, teoricamente, assentados em uma visão multidisciplinar
- Descrever os conceitos psicossociais que tratam de vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho, diferenciando-os quanto à sua natureza psicossocial e às suas bases teóricas de sustentação
- Identificar a interdependência entre vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho
- Avaliar as consequências para as organizações decorrentes dos múltiplos vínculos que seus colaboradores desenvolvem com elas e com o trabalho que nelas realizam

Desde o nascimento, e ao longo do percurso de sua existência, todo indivíduo estabelece diferentes vínculos com pessoas, grupos, instituições, partidos políticos, ideologias, objetos ou locais geográficos, entre outros objetos sociais. Explicar como esses vínculos se formam, decifrar as fases do processo de vinculação, apontar suas implicações para a estruturação interna do indivíduo e para seu desenvolvimento e comportamento são alguns dos múltiplos desafios que se apresentam aos estudiosos do assunto.

Três disciplinas – psicologia, sociologia e filosofia – e diversas teorias delas integrantes estão entrelaçadas e presentes, umas com maior influência, outras com repercussões menores, na visão contemporânea que aborda os vínculos do indivíduo com a organização e com o trabalho, apresentados na literatura sob denominações diversas e reunidos na Figura 8.1 como conceitos psicossociais.

Sob uma perspectiva psicológica, as teorias de ligação afetiva estão presentes em diversos clássicos que explicam a formação de vínculos por meio de pressupostos da aprendizagem social, da teoria psicanalítica, da teoria cogntivo-comportamental, bem como da teoria etológica de apego. Em outra vertente psicológica, agora imbricada nos postulados da psicologia social e com forte influência da psicologia cognitiva, podem ser encontradas explicações a respeito de vínculos sociais em microteorias sobre processos de identificação social, categorização social, comparação social e no princípio de iniquidade.

Na visão sociológica, os vínculos de natureza social são explicados com base em interações de troca ou por meio de normas de regularização social sintetizadas no princípio de reciprocidade.

Da filosofia, tem-se as implicações decorrentes de vínculos sociais a partir de uma visão ampla de cooperação social, encontradas em proposições de como os organismos sociais aplicam princípios de justiça aos cidadãos de uma comunidade.

Diante das complexas variações de natureza física, estrutural, funcional, social, política e

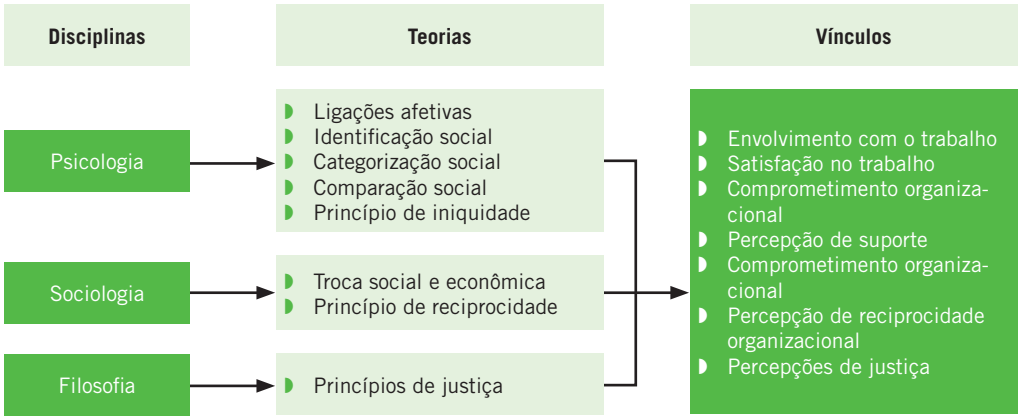


Figura 8.1 Disciplinas e bases teóricas que tratam de vínculos com o trabalho e com a organização.

econômica que compõem o ambiente organizacional, qualquer pessoa pode desenvolver percepções, sentir afetos ou, ainda, construir intenções muito particulares sobre o trabalho como um todo ou sobre aspectos específicos a ele relacionados. No entanto, podem ocorrer diferenciações entre indivíduos ou grupos ocupacionais no modo e na intensidade com que se identificam ou se apegam às suas respectivas atividades laborativas. Ademais, a própria organização pode levar sua força de trabalho a apresentar níveis diversificados de ligação, identificação ou internalização de normas, valores e princípios adotados pelo sistema. Vários conceitos foram criados pelos estudiosos para representar a gama altamente variada de reações dirigidas a dois objetos intimamente relacionados entre si, mas capazes de desencadear percepções, afetos, intenções e ações diferenciados nos trabalhadores: o trabalho executado e a organização empregadora. **Embora se saiba que os vínculos de um indivíduo com o trabalho que realiza em uma dada organização possam estar relacionados com os vínculos desse indivíduo com a própria organização – como demonstram inúmeros estudos que verificaram, por exemplo, relações positivas e significativas entre satisfação com o trabalho, comprometimento organizacional e percepções de suporte –, a literatura tem mostrado o aparecimento de múltiplos conceitos psicossociais ancorados em uma compreensão diferenciada acerca de ligações com o trabalho e com a organização.**

Este capítulo tem como primeiro objetivo apresentar as bases teóricas oriundas da psicologia, da sociologia e da filosofia, articuladas e aplicadas na concepção de diversos conceitos psicossociais que fazem referência ao processo de interação entre indivíduo-trabalho e indivíduo-organização, destacando-se os sentimentos e as cognições que emergem nessa relação. Espera-se que sua leitura forneça informações que permitam ao leitor organizar seu conhecimento sobre tais relações e, mais especificamente, sobre conceitos psicossociais, como satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, comprometimento organizacional, suporte organizacional, reciprocidade organizacional e justiça no trabalho. Como segundo objetivo, o capítulo descreve as consequências, para organizações, decorrentes dos múltiplos vínculos que seus empregados desenvolvem com elas e com o trabalho que nelas realizam. Para a consecução de tais objetivos, o capítulo está organizado em cinco seções. A primeira discorre sobre vínculos com o trabalho; a segunda apresenta vínculos com a organização; a terceira inclui uma nota conclusiva; a quarta aponta algumas alternativas para atuação profissional em organizações; e a última seção apresenta dois casos para discussão.

◗ VÍNCULOS COM O TRABALHO

Durante as décadas de 1960 e 1970, ocorreram alterações significativas na compreensão de fatores capazes de influenciar resultados organizacionais advindos da força de trabalho. Satisfação e envolvimento com o trabalho dominaram as

pesquisas que buscavam identificar possíveis antecedentes que participariam da predição de níveis de produtividade e desempenho, bem como de taxas de absenteísmo e rotatividade no trabalho. Tais estudos pretendiam, e ainda pretendem, oferecer um alargamento da compreensão do comportamento humano no trabalho. Esse corpo teórico passou também a ser usado no processo de formação de competências para que gerentes pudessem planejar estratégias capazes de levar trabalhadores a se tornarem satisfeitos e envolvidos com o trabalho, tendo como consequência elevação de produtividade e desempenho e redução de absenteísmo e rotatividade (Fig. 8.2).

A literatura sobre esses dois vínculos afetivos também integra o campo teórico do comportamento organizacional – campo multidisciplinar em que são analisadas e interligadas ações dos indivíduos (nível de microanálises), de grupos e equipes de trabalho (nível de mesoanálises) e da organização como um todo (nível de macroanálises). No seu nível de microanálise, satisfação e envolvimento com o trabalho centralizam o interesse de gestores e pesquisadores de diferentes áreas de conhecimento, tais como psicologia, sociologia, antropologia, ciência política e administração.

Satisfação no trabalho

> [...] um estado emocional positivo ou de prazer, resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho [...] (Locke, 1976, p. 1.300).

Desde as décadas iniciais do século passado, estudos têm sido desenvolvidos no intuito de desvendar as dimensões, os determinantes (possíveis causas), os correlatos (conceitos semelhantes), e as consequências (possíveis efeitos) de um sentimento que emerge quando o homem se relaciona com situações laborativas, bem como de desenvolver técnicas de mensuração de tal sentimento. Esse sentimento, denominado **satisfação no trabalho** (*job satisfaction*), é a variável de natureza afetiva que maior atração tem exercido tanto sobre os estudiosos de psicologia organizacional e do trabalho como sobre gestores e pesquisadores do comportamento organizacional.

A posição de destaque ocupada por satisfação no trabalho decorre, em grande parte, de suposições elaboradas por gestores e pesquisadores a respeito do seu papel determinante sobre os comportamentos dos empregados considerados relevantes para as organizações. Com certeza, foram os testes empíricos de tais suposições as principais forças impulsionadoras do grande volume de estudos relacionando satisfação a diferentes critérios da conduta no trabalho. Os pressupostos subjacentes a essas investigações são essencialmente econômicos, quais sejam, de que se podem reduzir os custos envolvidos com a força de trabalho e aumentar os lucros das empresas por meio da manutenção de um contingente de trabalhadores satisfeitos e, consequentemente, produtivos, estáveis na organização e assíduos no trabalho.

Afora a preocupação em demonstrar as qualidades preditivas de satisfação sobre outras variáveis inerentes ao ambiente organizacional, suposições de natureza particularmente social e humanista também a concebem como um fenômeno importante para ser analisado e entendido, independentemente do modo como se relaciona ou influencia comportamentos no trabalho. Os que adotam tal linha de raciocínio argumentam ser a satisfação um resultado ou uma consequência (*output*) de experiências pessoais no meio organizacional que se irradiam para a vida social do indivíduo, podendo representar um forte indicador de influências do tra-

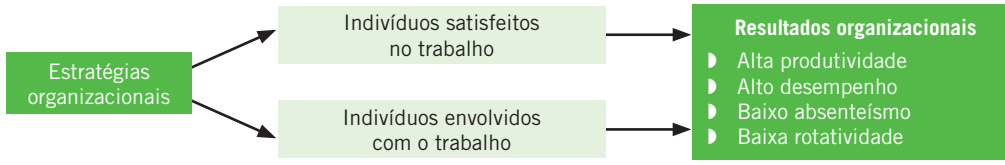


Figura 8.2 Consequências dos vínculos com o trabalho para as organizações.

balho sobre saúde mental, de relação entre trabalho e vida familiar ou até de interação entre trabalho e vínculos afetivos pessoais. Esse conjunto de argumentos para justificar a relevância de satisfação no trabalho não reflete a preocupação com a efetividade e a competitividade organizacionais, mas uma concepção social segundo a qual o trabalhador satisfeito com seu trabalho pode se tornar uma pessoa com mais possibilidades de ser um cidadão integrado à sociedade, a sua família e apresentar melhores índices de bem-estar físico e mental. Preocupações dessa natureza refletem claramente o eixo central de estudos sobre o quanto o trabalho e as condições em que ele é realizado podem influir sobre o bem-estar e a saúde dos cidadãos. Ressaltam também a relevância de vínculos saudáveis no ambiente de trabalho para sustentar uma vida saudável nos ambientes familiar e social. Evidências sobre esse aspecto estão presentes na literatura nacional. Já foi demonstrado que satisfação no trabalho é um forte correlato de variáveis integrantes do bem-estar, tais como satisfação geral com a vida, estado de ânimo, otimismo e autoestima (Siqueira; Amaral, 2006). Em um estudo nacional, verificou-se que satisfação no trabalho estava fortemente associada à participação dos profissionais em programas de qualidade de vida, especialmente em atividades que promoviam a saúde do trabalhador e que incluíam ginástica laboral, exercícios físicos e atividades recreativas (Martins, 2003). Ao analisarem a satisfação no trabalho de 22 agentes comunitários de saúde, por meio de um estudo descritivo e de abordagem qualitativa, Brand, Antunes e Fontana (2010) concluíram que a falta de reconhecimento profissional torna-se uma ameaça ao sentimento de satisfação no trabalho.

Com base em uma metanálise sobre o relacionamento entre satisfação no trabalho e indicadores físicos e psicológicos de saúde, usando resultados de 485 estudos com um total de 267.995 participantes, Faragher, Cass e Cooper (2005) encontraram correlações fortes ($r > 0{,}40$) com problemas psíquicos como *burnout*, depressão e ansiedade. Correlações mais modestas ($r < 0{,}30$) foram observadas entre satisfação no trabalho e doenças físicas. Os autores consideraram haver evidências nos resultados do estudo sugerindo que o nível de satisfação no trabalho é um fator importante que guarda relação com a saúde dos trabalhadores. Segundo eles, as organizações deveriam incluir o desenvolvimento de políticas de gerenciamento de estresse para identificar e erradicar as práticas laborativas que mais causam insatisfação no trabalho como parte de qualquer exercício para melhorar a saúde do trabalhador. Acrescentam, ainda, que os profissionais de saúde ocupacional deveriam considerar funcionários diagnosticados como portadores de problemas psicológicos a fim de avaliar criticamente suas atividades de aconselhamento e ajudá-los a explorar maneiras de obter maior satisfação no trabalho.

Os estudos brasileiros mais recentes sobre satisfação no trabalho têm seguido por duas trilhas. Em uma delas, os participantes dos estudos são predominantemente profissionais do campo da saúde, como enfermeiros (Matsuda; Évora, 2006; Silva et al., 2009) e médicos (Campos; Malik, 2008), ou profissionais do Programa de Saúde da Família (Suehiro et al., 2008), entre outros. Tais estudos são realizados para apresentar evidências de perdas ou de ganhos em saúde dessa classe profissional como consequência do trabalho, tendo satisfação no trabalho como um indicador de saúde. Para os estudiosos, baixos níveis de satisfação poderiam ser interpretados como déficits na saúde psíquica desses profissionais ou indicadores de sofrimento psíquico. Para a segunda, existe uma tendência entre pesquisadores brasileiros de reconhecer satisfação no trabalho como um componente importante para estruturar o conceito de bem-estar no trabalho (Ferreira et al., 2007; Siqueira; Padovam, 2008). Tal perspectiva revela o reconhecimento de serem os indivíduos com mais altos índices de satisfação no trabalho, bem como com elevados graus de outros fatores positivos, os que tendem a manter bem-estar no ambiente laboral.

Apesar do grande volume de estudos que já examinaram satisfação no trabalho, poucos esforços e raros debates têm sido feitos no intuito de apresentar uma definição mais consensual sobre esse conceito. Existiu, no século passado, uma tendência para defini-la como conceito afetivo representante de reações emocionais ante o trabalho e experiências nesse contexto. A principal definição nessa direção e que parece ter impressionado mais fortemente os pesquisadores foi a oferecida por Locke (1976, p. 1.300), que a concebeu como "[...] um estado emocional positivo ou de prazer resultante de um trabalho ou de experiências de trabalho.".

Outro ângulo de discussão sobre a natureza psicológica de satisfação no trabalho reflete a tendência, iniciada durante os anos de 1980 e aprofundada nos anos de 1990, em classificá-la ora como componente psicológico afetivo, ora como cognitivo. Observa-se que apesar de existir predominância em categorizá-la como de natureza afetiva, seus instrumentos de medida foram construídos para avaliar conteúdos cognitivos, incluindo-se nas medidas frases avaliativas como "Eu estou satisfeito porque...". Alguns autores (Whitman; Van Rooy; Viswesvaran, 2010) concebem satisfação no trabalho como um estado psicológico em que as experiências de trabalho são permeadas por componentes tanto afetivos quanto cognitivos. Acrescentam, ainda, que tais componentes atuam na estruturação de diversos elementos da cognição, como, por exemplo, na formatação de esquemas mentais, na elaboração de conclusões, na maneira de organização da memória, bem como na escolha de atitudes e de comportamentos.

O bojo dessa polêmica encaixa-se em uma posição pouco consensual em psicologia, cujo centro de debates são semelhanças e diferenças entre concepções acerca de sentimentos, emoções e afetos, e sua contraposição à concepção sobre cognições – estas últimas entendidas como processos mentais (do pensamento) e que integram a capacidade humana para representar mentalmente informações e transformá-las em conhecimento (vide Capítulo 5).

Além da controvérsia instalada ao redor de sua definição e de sua essência psicológica (afetiva *versus* cognitiva), existem divergências entre os estudiosos quanto às suas dimensões, ou seja, quanto aos componentes que integram o conceito de satisfação no trabalho. No que concerne à dimensionalidade, alguns a consideram um conjunto de reações específicas a vários componentes do trabalho, capazes de desencadear no indivíduo diferentes graus de satisfação (visão multidimensional). De modo consoante a essa visão, diferentes aspectos do trabalho são considerados fontes de satisfação no trabalho, sendo os mais frequentes os fatores chefia, colegas de trabalho, o próprio trabalho, salário e oportunidades de promoção. Enquanto chefia e colegas de trabalho constituem-se em dimensões relativas ao ambiente social, o próprio trabalho representa as atribuições do cargo ocupado. Salário e oportunidades de promoção são, por sua vez, dois aspectos de gestão de pessoas pelos quais a organização manifesta sua retribuição ao empregado, constituindo-se em duas maneiras possíveis de este observar resultados de seus investimentos na organização e avaliar sua relação de troca com ela (Fig. 8.3).

Os que concebem satisfação no trabalho como um vínculo ante o trabalho como um todo (visão unidimensional) não consideram relevante a quantificação de reações a aspectos específicos do trabalho. Os defensores dessa perspectiva criticam a visão multidimensional, lembrando que dimensões ou aspectos particulares do trabalho são numerosos, podendo variar de situação para situação, e, nesse caso, dificultariam a elaboração de formulações teóricas sobre o conceito. Acrescentam, ainda, que uma medida geral da variável favoreceria a realização de estudos sobre seus antecedentes (causas), correlatos (conceitos semelhantes) e consequentes (efeitos), permitindo elaborar teorias que melhor esclareçam o papel de satisfação no

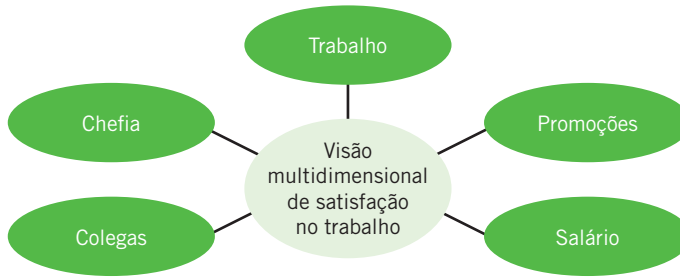


Figura 8.3 Os cinco fatores de satisfação no trabalho em uma abordagem multidimensional.

trabalho nos contextos organizacional e de vida pessoal. Essas ponderações parecem pertinentes porque estudos, ou mesmo diagnósticos organizacionais que pretendam relacionar satisfação no trabalho com outras diferentes variáveis, recorrendo-se a instrumentos de medida multidimensionais, certamente submeteriam os trabalhadores a uma longa lista de itens, favorecendo o aparecimento de rejeição, cansaço ou tédio, o que naturalmente reduziria a qualidade dos dados recolhidos.

Identificar fatores que expliquem variações entre os indivíduos em suas respostas de satisfação no trabalho tem sido outra área de desafio e de inúmeras investigações. Estudos brasileiros (Covacs, 2006; Padovam, 2005; Rueda et al., 2010), nos quais foram investigados os antecedentes psicossociais de satisfação no trabalho, revelaram que percepções de suporte e percepções de justiça (dois vínculos com a organização) são fatores com capacidade de oferecer altos níveis de explicação para a variabilidade de satisfação entre trabalhadores. Esses achados revelam que os trabalhadores mais satisfeitos são aqueles com convicções de que a empresa onde trabalham lhes oferece suporte e lhes dedica um tratamento justo. Ao investigarem as relações entre satisfação no trabalho e engajamento no trabalho em uma amostra de professores de ensino a distância (EAD), Caldas e colaboradores (2013) registraram índices de correlação positivos e significativos, provendo evidências de que trabalhadores satisfeitos tendem a se manter revigorados e absorvidos pelo trabalho (duas dimensões de engajamento investigadas), e vice-versa (Fig. 8.4).

O mapeamento dos antecedentes, dos correlatos e das consequências de satisfação no trabalho ainda deverá ser tópico de pesquisa por longo período em psicologia organizacional e do trabalho, em saúde ocupacional e também em estudos do comportamento organizacional.

As consequências de satisfação no trabalho no contexto organizacional estão largamente registradas na literatura (Fig. 8.4). Existem evidências de que pessoas com níveis altos de contentamento com o trabalho são também as que menos planejam sair das empresas onde trabalham, que têm menos faltas, melhor desempenho e maior produtividade. Desse modo, o vínculo afetivo com o trabalho realizado, ou seja, a afetividade pelos cinco fatores que integram o conceito teórico de satisfação – chefia, colegas, salário, promoções e o próprio trabalho –, parece ter (vide Capítulo 7) capacidade para reduzir taxas de rotatividade de pessoal e índices de faltas ao trabalho e para elevar os níveis de desempenho e de produtividade dos indivíduos. Diante desses resultados de pesquisa, pode-se concluir que o vínculo afetivo do indivíduo com os cinco fatores integrantes do conceito multidimensional de satisfação no trabalho traz resultados importantes para as organizações.

Resultados de pesquisas têm revelado, ainda, que o indivíduo satisfeito tende também a manter em níveis altos seu envolvimento com o trabalho que realiza e a se comprometer com a organização que o emprega. Portanto, satisfação, envolvimento e comprometimento são vínculos que tendem a apresentar níveis significativos de correlação positiva entre si. **Isso significa, por exemplo, que se forem avaliados os níveis de**

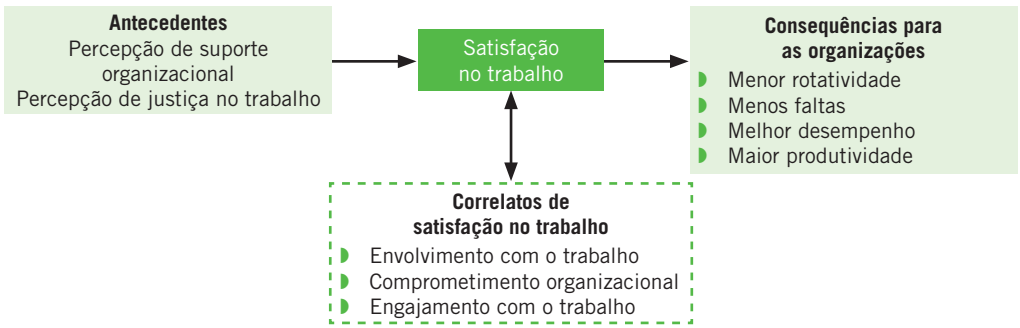


Figura 8.4 Antecedentes, correlatos e consequências de satisfação no trabalho.

satisfação, envolvimento e comprometimento dos empregados, será possível encontrar, entre eles, pessoas que estão, ao mesmo tempo, satisfeitas e envolvidas com o trabalho e comprometidas com a organização onde trabalham.

Envolvimento com o trabalho

> [...] grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima [...] (Lodahl; Kejner, 1965, p. 25).

Psicólogos e sociólogos concordam com a existência de estreitos laços entre o indivíduo e o trabalho, mas procuram focalizar o fenômeno por ângulos diferentes. Dentro da perspectiva psicológica, algumas condições favoráveis do contexto organizacional, tais como o significado do trabalho e a adequação da supervisão, desencadeariam o processo de envolvimento com o trabalho. Na visão sociológica, seria o processo de socialização do indivíduo que permitiria a ele introjetar ou incorporar os valores e as normas sociais relativos ao trabalho, levando-o a aceitar as regras do sistema organizacional e a pautar sua conduta no trabalho a partir delas.

Nos anos de 1960, Lodahl e Kejner (1965) enriqueceram a literatura psicológica do comportamento organizacional ao definir e propor uma medida para envolvimento com o trabalho (*job involvement)*. Até então, segundo relato dos próprios autores, a literatura sobre esse tema era esparsa, podendo ser apontados apenas quatro estudos que se dedicaram a analisar a influência de envolvimento sobre critérios de desempenho no trabalho.

Na concepção de Lodahl e Kejner (1965), envolvimento com o trabalho poderia ser definido como "[...] o grau em que o desempenho de uma pessoa no trabalho afeta sua autoestima [...]" (Lodahl; Kejner, 1965, p. 25). Para esses autores, a ligação com o trabalho se inicia durante a fase de socialização do indivíduo, quando lhe são transmitidos os valores sociais relativos ao trabalho, que se cristalizam mais tarde por meio de experiências de trabalho, que, por sua vez, passariam a influenciar diretamente a autoestima do indivíduo.

Existem críticas a respeito da definição de envolvimento com o trabalho proposta por Lodahl e Kejner (1965). No que concerne à definição, ela é considerada ambígua, porque os autores às vezes se referem ao fenômeno como "[...] internalizações de valores sobre virtudes ou importância do trabalho no conceito pessoal [...]" (Lodahl; Kejner, 1965, p. 24), adotando uma visão sociológica do processo e, naturalmente, expressando a ideia de que o objeto com o qual o indivíduo se torna envolvido é o trabalho em geral. Outras vezes, como na definição dos autores reproduzida anteriormente, fala-se em influências do desempenho sobre a autoestima, o que se pode entender como uma restrição do envolvimento em relação ao cargo ocupado pelo indivíduo e, ao mesmo tempo, denotar um distanciamento da concepção mais generalizada de trabalho. De qualquer modo, não se pode ignorar a relevante contribuição prestada por Lodahl e Kejner. Por meio do trabalho desses autores, a área passou a dispor de uma definição e de uma escala de medida para envolvimento com o trabalho.

Em uma abordagem organizacional, envolvimento com o trabalho é considerado uma peça-chave para ativar a motivação dos trabalhadores e uma base fundamental para estabelecer vantagem competitiva nos negócios (Brown, 1996). Na concepção de Kuhnel, Sonnentag e Westman (2009), **envolvimento com o trabalho diz respeito a uma atitude relativamente estável, um julgamento acerca da necessidade de atender às demandas do trabalho.**

Envolvimento com o trabalho apresenta algumas categorias distintas de fatores responsáveis por seu aparecimento – os seus antecedentes. Entre eles, destacam-se variáveis da personalidade, características do cargo, características dos líderes e papéis organizacionais (Fig. 8.5).

No âmbito das variáveis de personalidade, ou características pessoais estáveis, são considerados antecedentes os fatores pessoais que predispõem uma pessoa a se envolver com o trabalho, tais como:

- **adoção de ética protestante:** pessoas que enfatizam a virtude do trabalho como um fim em si mesmo;
- **lócus de controle:** pessoas com alto nível de internalidade ou que acreditam em seu poder para controlar eventos de sua vida;
- **autoestima:** pessoas com elevado senso de competência e de efetiva influência sobre o meio

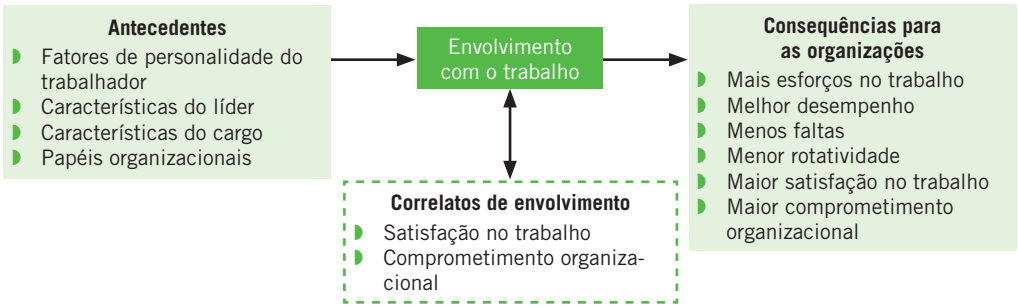


Figura 8.5 Antecedentes, correlatos e consequências de envolvimento com o trabalho.

- **necessidade de crescimento:** pessoas que acreditam obter no trabalho satisfação de necessidades psicológicas de natureza elevada.

As características do cargo consideradas antecedentes de envolvimento com o trabalho são autonomia para realizar tarefas, significado das tarefas para o trabalhador, identificação pessoal com as tarefas e variedade de habilidades exigidas para a realização de tarefas.

Ainda como fatores externos ao indivíduo, mas integrantes do contexto de trabalho, são consideradas antecedentes de envolvimento com o trabalho algumas características dos líderes, tais como consideração (ênfase dada pela chefia às relações pessoais e sociais com seus subordinados), as oportunidades criadas pelas chefias para participação dos trabalhadores em tomadas de decisão e a quantidade e a qualidade da comunicação existentes no ambiente de trabalho entre chefias e subordinados.

A percepção de demandas conflitantes (conflito entre papéis organizacionais) e de orientações ambíguas (ambiguidade de papéis organizacionais) para executar tarefas constitui-se em dois elementos do ambiente organizacional capazes de comprometer o envolvimento com o trabalho. Ao investigarem o envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário por meio de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, Kanan e Zanelli (2011) indicaram variáveis do trabalho, da organização e das pessoas integrantes da rede social como promotoras do envolvimento com o trabalho, embora reconheçam que atributos pessoais, funcionais, papéis organizacionais e grupos de trabalho possam fortalecer ou fragilizar o vínculo com o trabalho dos docentes-gestores.

Podem ser apontadas como principais consequências comportamentais de envolvimento os esforços aplicados na realização de tarefas, o nível elevado de desempenho, além de baixas taxas de absenteísmo e de saída da organização. O estudo de Rotenberry e Moberg (2007) revelou relação positiva e significativa entre envolvimento com o trabalho e ações de cidadania organizacional. Resultados como estes informam aos gestores e aos profissionais que atuam em organizações que as colaborações espontâneas com a organização ocorrem com mais frequência entre trabalhadores que mantêm envolvimento com o trabalho (Fig. 8.5).

A literatura sobre o tema revela que, ao se envolver com o trabalho, o indivíduo também mantém fortalecidos outros vínculos afetivos relevantes para as organizações (Fig. 8.5), como comprometimento afetivo, satisfação geral no trabalho e satisfação com aspectos específicos (chefia, salário, colegas, o próprio trabalho e promoções). Por conta disso, tanto os estudos científicos quanto os diagnósticos organizacionais tendem a incluir envolvimento com o trabalho junto a satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo, quando buscam analisar a participação simultânea de diversos vínculos afetivos na predição de ações no trabalho.

Um estudo desenvolvido por Hallberg e Schaufeli (2006), com o objetivo de verificar se envolvimento com o trabalho, engajamento no trabalho e comprometimento organizacional

afetivo eram construtos distintos, revelou que os três conceitos são entidades teóricas particulares. As conclusões dos autores foram elaboradas após análises fatoriais confirmatórias em que o modelo de três fatores, sendo que cada fator representava um dos três construtos investigados, produziu índices de ajustes do modelo superiores aos do modelo de apenas um fator. Tais resultados levaram os autores a sugerir que os vínculos com o trabalho e a organização devem ser decompostos e discutidos em unidades mais precisas, reconhecendo suas diferenças conceituais.

Uma investigação acerca da interação entre satisfação e envolvimento com o trabalho na predição de faltas ao trabalho (Wegge et al., 2007) demonstrou que interações entre os dois vínculos (satisfação e desenvolvimento) com o trabalho são importantes preditores de ausência a ele. Podem-se reconhecer nos resultados desse estudo evidências para associação entre dois vínculos (satisfação e envolvimento) na determinação de faltas a ele. Assim, caberia aos gestores de recursos humanos investigar se as ausências estariam sendo desencadeadas por baixos níveis de satisfação e de envolvimento de seus colaboradores.

A consistente interdependência entre satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo levou duas pesquisadoras brasileiras (Siqueira; Padovam, 2008) a postular um modelo teórico para bem-estar no trabalho constituído por dois vínculos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e um com a organização (comprometimento organizacional afetivo).

◗ VÍNCULOS COM A ORGANIZAÇÃO

Durante o século XX, diversos pressupostos sobre normas sociais foram aplicados para criar argumentos a favor da existência de relações de troca entre empregado e organização. **Consoante essa visão, os atos de trabalho – sejam estes representados por critérios de desempenho, de comparecimento ao trabalho, de permanência na empresa, sejam por critérios de colaboração espontânea com a organização – são formas de um indivíduo manter relações de troca com seu empregador. Nesse processo de permuta, as organizações planejam atrair, manter e incentivar seus membros trabalhadores por meio de políticas de gestão de pessoas, oferecendo um complexo sistema de incentivos na forma de retribuições econômicas, financeiras, sociais ou materiais (Fig. 8.6).**

Os empregados, por seu turno, aspiram a receber como retorno de seus atos de trabalho recursos capazes de satisfazer às suas necessidades pessoais, familiares e profissionais. Além dessas expectativas, os trabalhadores também desejam por entabular com a organização uma relação de troca justa, procurando, por meio dessa interação, obter da organização apoio para dificuldades que enfrentam em determinados momentos e reciprocidade organizacional a suas ofertas espontâneas em formato de atos de trabalho quando deles as empresas necessitam, mantendo dentro de si um complexo conjunto de crenças e expectativas sobre o comportamento do seu empregador nesse intercâmbio de ofertas e retornos. Compreender essa rede de cognições dos empregados acerca do papel que eles exercem e que as organizações têm nas per-

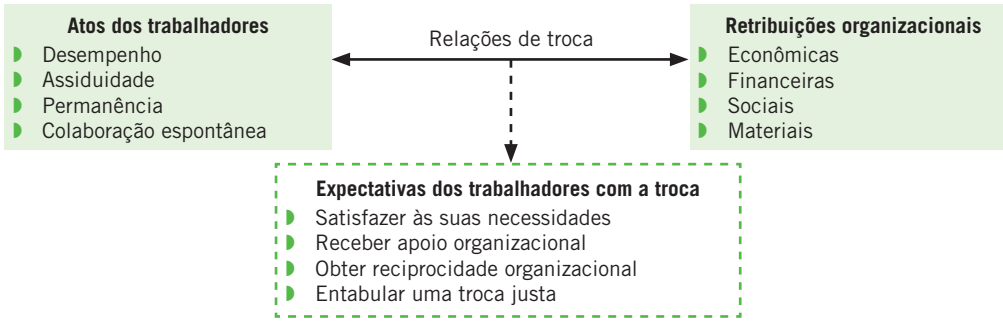


Figura 8.6 Ofertas individuais, retribuições organizacionais e expectativas dos indivíduos nas relações de troca com a organização.

mutas que envolvem relações de trabalho tornou-se um desafio para pesquisadores de diversas áreas do conhecimento.

Com vistas a elucidar como indivíduos formatam e organizam seu conhecimento sobre suas relações com as complexas unidades sociais denominadas organizações, surgiram vários conceitos psicossociais ancorados em proposições teóricas sobre a vida social e revestidos de concepções cognitivistas.

Sob uma perspectiva sociológica, os postulados de Blau (1964), sobre **troca econômica e troca social**, e as suposições de Gouldner (1960), sobre o **princípio de reciprocidade**, têm sido largamente aplicados na compreensão e teorização acerca de fenômenos organizacionais. Sob uma perspectiva psicológica, as proposições sobre esquemas (*schemas*), que integram teorias cognitivistas acerca da representação do conhecimento e do processamento de informação, estão, ao lado de teorias sociológicas, ganhando espaço nas formulações a respeito de diversos conceitos contemporâneos sobre vínculos indivíduo-organização.

Nesta seção, serão apresentados quatro vínculos ancorados em pressupostos sociais e cognitivistas: percepção de suporte organizacional, percepção de reciprocidade organizacional, comprometimento organizacional e percepções de justiça (de distribuição e de procedimentos). Comprometimento organizacional recebeu uma revisão atualizada de Bastos e colaboradores (2013), na qual os leitores encontrarão uma explanação atualizada acerca da diversidade conceitual do construto, dos seus antecedentes e consequentes, bem como reflexões sobre a gestão do comprometimento nas organizações. Com o propósito de facilitar a compreensão das bases sociológicas e cognitivistas de alguns vínculos com a organização, inicialmente serão descritas de forma resumida as principais suposições relativas a esses domínios.

Relações de troca econômica e social

Segundo o sociólogo Blau (1964), existem marcantes diferenças entre troca econômica e troca social. A troca econômica refere-se a uma barganha entre duas partes dentro de um contexto predefinido e que toma o feitio de um contrato, conforme cada uma das partes conhece o que deve oferecer e receber da outra. Permuta econômica é realizada com base em um contrato no qual são estipulados exatamente o que será trocado entre as partes.

A troca social, entretanto, foge a regras e contratos preestabelecidos e acontece com base na confiança e na boa-fé que se instalam entre duas partes. Envolve oferta de "[...] favores que criam futuras obrigações não especificadas, sendo a natureza da retribuição deixada a cargo daquele que deverá retribuir [...]" (Blau, 1964, p. 94). Troca social estaria assentada na confiança mútua, gerando, entre os envolvidos, "[...] sentimentos de obrigação pessoal, gratidão e confiança [...]" (Blau, 1964, p. 94). Esse tipo de troca inclui, como material de barganha social, recursos pouco definidos em termos de natureza, valor e época de oferta.

A percepção de justiça, ou de injustiça, poderia emergir em ambos os tipos de troca. Entretanto, o cálculo que permite reconhecer justiça ou injustiça na troca econômica difere daquele realizado em relações de permuta social. Pelo fato de ser realizada por meio de contratos compostos de cláusulas, a simples violação dos termos de uma troca econômica pode levar a parte prejudicada a perceber uma situação de injustiça. Na troca social, no entanto, devido à ausência de regras explícitas que a normalizam, fica aberta a possibilidade para que cada parte envolvida avalie livremente os benefícios e/ou os prejuízos oriundos de uma relação social.

Princípio de reciprocidade

O cotidiano de cada pessoa, em uma dada comunidade, é regido por leis e códigos morais. Esses preceitos servem, entre outras finalidades, para orientar a conduta individual nas relações interpessoais, permitindo que cada um molde suas ações de forma a ser aceito pelos seus pares e que se anteveja, com certa margem de segurança, como outras pessoas reagirão ante sua própria conduta. Os desvios ou as transgressões às leis e aos códigos morais são vistos como socialmente indesejáveis e estão sujeitos a sanções. A obediência, por seu turno, seria a viga mestra que permitiria à sociedade desenvolver, fortalecer e tornar duradouras as relações sociais – vínculos sociais – gratificantes entre seus membros.

Um princípio fundamental, apontado e reconhecido como capaz de preservar e estabilizar os sistemas sociais, seria a existência de reciprocidade entre seus membros. Embora o conceito já tivesse sido examinado e discutido largamente na sociologia, o sociólogo Gouldner (1960) retomou a discussão sobre o tema por considerá-lo ainda obscuro e ambíguo, especialmente no que se refere ao seu papel como iniciador e mantenedor da estabilidade dos sistemas sociais.

Tomando a máxima de Cícero como ponto de partida, segundo a qual "não há dever mais indispensável do que retribuir um favor", Gouldner (1960) defende serem as relações sociais regidas por um princípio moral, aceito universalmente e não padronizado, que define como obrigação o ato de retribuir um favor recebido. Denominado princípio de reciprocidade, ele se assenta em duas **exigências sociais básicas**:

- deve-se ajudar a quem nos ajuda e
- não se deve prejudicar quem nos beneficia.

Mesmo sem prescrição legal, tal princípio é evocado em situações sociais diversas, sempre que um doador oferece ajuda, auxilia, presta um favor ou beneficia outra pessoa. O princípio não prescreve como moralmente desejável a oferta de ajuda nas relações sociais, mas normaliza o comportamento do receptor, prescrevendo como obrigação moral a retribuição do benefício recebido.

As noções defendidas por Gouldner estão assentadas em dois papéis do convívio social: o papel de doador e o de receptor. Sendo o papel social um conjunto de ações padronizadas que se espera das pessoas ao ocuparem posições em uma interação social (Nova, 2000), entende-se que o princípio de reciprocidade não só provoca a noção de débito no receptor como também leva o doador a desenvolver expectativas de retribuição por parte do receptor. Portanto, o princípio de reciprocidade serve para estabelecer padrões de comportamento e regulamentar os vínculos de natureza social.

Esquema mental de reciprocidade

Em uma visão cognitivista, esquemas são

> [...] estruturas mentais para representar o conhecimento, abrangendo uma série de conceitos inter-relacionados em uma organização significativa. (Sternberg, 2000, p. 185).

Ainda segundo Sternberg, os esquemas são úteis porque, ao serem estruturados, incluem informações que podem ser aplicadas como base para interpretação de situações novas. Segundo Eysenck e Keane (1994, p. 245), esquema seria

> [...] um agrupamento de conceitos que envolve conhecimento genérico e poderá ser utilizado para representar eventos, sequência de eventos, preceitos, situações, relações e até mesmo objetos.

A aplicação de esquemas já elaborados para compreender situações inusitadas teria como função psicológica a economia cognitiva, princípio que permite reduzir o volume de informações que é necessário ser aprendido, percebido, lembrado e reconhecido, reduzindo o esforço mental e possibilitando maior agilidade no entendimento de situações novas.

Supõe-se que o conhecimento humano sobre troca social esteja cognitivamente estruturado pela interdependência de vários esquemas específicos. **O esquema mental de reciprocidade, ou a representação mental do conhecimento sobre a norma de reciprocidade, seria estruturado a partir do entrelaçamento de conceitos relativos, tais como: doador, receptor, retribuição, obrigatoriedade, credor e devedor. Quatro desses conceitos indicam tipos de papéis sociais (doador, receptor, credor e devedor), enquanto dois descrevem a natureza da interação social (retribuição, obrigatoriedade).** Com base nessa concepção cognitivista, o princípio de reciprocidade seria um conhecimento social formatado mentalmente como um esquema matricial, a partir do qual são interpretadas relações sociais em contextos diversos, especialmente relações de troca social entre indivíduo e organização (Fig. 8.7).

No contexto de troca social com a organização, o esquema mental de reciprocidade do empregado seria ampliado para abarcar conceitos que descrevessem possíveis papéis sociais intercambiáveis de dois atores – empregado e or-

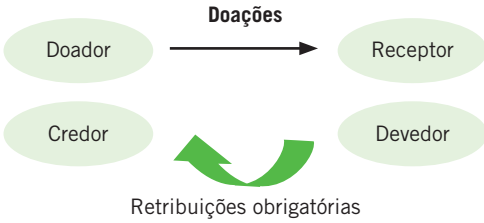


Figura 8.7 Esquema mental de reciprocidade.

ganização: quatro papéis do empregado (doador, receptor, devedor e credor) e quatro da organização (doadora, receptora, devedora e credora). Fazem também parte do esquema as noções sobre retribuições dos dois atores e respectivas obrigações.

Feita essa síntese sobre postulados sociológicos e cognitivistas que sustentam as proposições acerca de vínculos cognitivos, a seguir, será desenvolvida sua apresentação, iniciando-se por percepções de suporte e de reciprocidade organizacionais.

Percepção de suporte e de reciprocidade organizacionais

Com base nos pressupostos de troca social defendidos por Blau (1964) e na norma de reciprocidade apregoada por Gouldner (1960), já apresentados anteriormente, estudiosos do comportamento organizacional têm concebido diferentes conceitos psicossociais. Entre eles, merecem destaque a percepção de suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986) e a percepção de reciprocidade organizacional (Siqueira, 2003). Esses dois conceitos, embora assentados em uma abordagem sociológica de troca social, têm sua compreensão ampliada ao serem discutidos sob uma perspectiva cognitivista. Ambos podem ser também compreendidos como percepções dos empregados acerca do quanto a organização está a eles vinculada.

Percepção de suporte organizacional

Crenças globais acerca do quanto o empregador cuida do bem-estar e valoriza as contribuições de seus empregados. (Eisenberger et al., 1986).

Na década de 1980, Eisenberger e colaboradores (1986) propuseram que empregados formam crenças globais acerca do quanto seu empregador cuida de seu bem-estar e valoriza suas contribuições. A esse conjunto de crenças os autores denominaram "percepção de suporte organizacional". **Tais crenças dos trabalhadores referem-se à compreensão que eles têm acerca do compromisso das organizações para com eles.**

Na concepção de seus idealizadores, a norma de reciprocidade de Gouldner (1960) explica o relacionamento entre empregados e organização, pois empregados formam percepções genéricas sobre intenções e atos da organização a eles direcionados a partir da observação de como seus dirigentes praticam as políticas e os procedimentos de gestão de pessoas, atribuindo à organização características humanas e acreditando manter relações sociais com ela. Entretanto, os idealizadores de percepção de suporte não exploraram os papéis sociais representados pelos atores – empregados e organização – na relação social em que emergem crenças sobre suporte oferecido pela organização empregadora. A análise acerca dos papéis sociais será apresentada a seguir.

Para que a norma de reciprocidade seja adequadamente utilizada como base social na compreensão de percepção de suporte, é necessário posicionar o empregado como receptor e a organização como doadora, especificando-se o papel de cada uma das partes como atores durante a troca social (Fig. 8.8).

Nota-se que está sendo dada à percepção de suporte uma roupagem cognitivista. Como primeiro ponto desse entendimento, supõe-se que todas as informações sobre as relações de troca social com a organização estejam reuni-

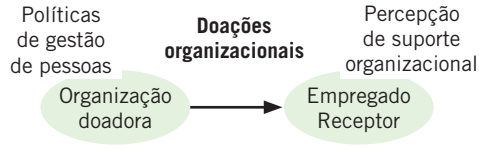


Figura 8.8 Percepção de suporte organizacional como crenças do empregado receptor.

das em um arranjo simbólico mental que toma a forma de esquema. Dentro desse enfoque, os conceitos de organização doadora e de empregado receptor foram derivados de um esquema mental mais amplo e matricial elaborado para o convívio social, denominado norma de reciprocidade no âmbito das ciências sociais. **Doações organizacionais são entendidas como atos gerenciais que concretizam a política de gestão de pessoas no dia a dia da dinâmica organizacional.** Nessa perspectiva, as crenças que integram percepção de suporte representam cognições sobre o quanto a organização já doou, por meio de suas políticas de gestão de pessoas, ou poderá doar, para seus empregados no futuro.

Crenças de percepção de suporte organizacional são desenvolvidas porque o empregado se coloca no papel de receptor de doações já feitas ou de provável receptor de doações futuras da organização. Tais crenças servem para compor a identidade social do empregado nessa relação de troca social: ele se identifica como um beneficiário, e a organização é por ele identificada como uma fonte social de apoio, fortalecendo-se o conceito de percepção de suporte organizacional como um componente cognitivo do esquema mental de reciprocidade. Portanto, percepção de suporte organizacional são crenças nutridas por empregados que se posicionam mentalmente como receptores ou beneficiários de doações organizacionais durante o intercâmbio social.

Os principais fatores antecedentes de percepção de suporte organizacional são três modalidades de tratamento aplicadas por organizações a seus empregados: justiça dos procedimentos na distribuição de recursos entre os empregados, suporte oferecido pelas chefias aos seus subordinados (suporte gerencial) e retornos organizacionais (reconhecimento, pagamento, promoções, estabilidade no emprego, autonomia e treinamento).

Evidências acerca da capacidade de percepção de suporte organizacional influenciar resultados relevantes para organizações estão largamente registradas na literatura. Já foi demonstrado que essa percepção em alto nível – forte crença de compromisso da organização para com seus colaboradores – reduz absenteísmo e intenção de sair da empresa e aumenta desempenho, satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho, comprometimento afetivo com a organização, comprometimento afetivo com a equipe de trabalho, ofertas de comportamentos de cidadania organizacional, bem-estar no trabalho e aprendizagem no trabalho (Fig. 8.9).

Diante desses resultados de pesquisa, conclui-se que as crenças nutridas por empregados acerca do quanto a organização se preocupa e cuida do bem-estar de seus membros trabalhadores constituem-se em uma cognição com capacidade não só de influenciar vínculos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e vínculos afetivos com a organização (comprometimento afetivo), como também de impactar positivamente ações individuais (absenteísmo, desempenho, intenção de rotatividade, cidadania organizacional).

Existe uma suposição, defendida por autores internacionais (Zagenczyk et al., 2010), de que as percepções dos trabalhadores sobre o

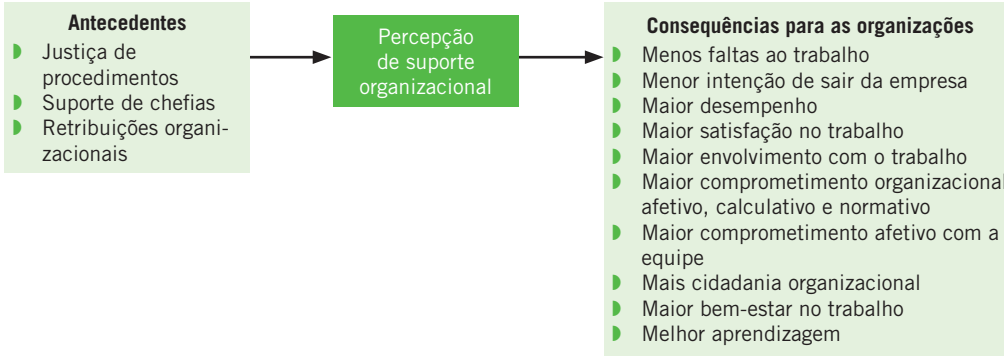


Figura 8.9 Antecedentes e consequências de percepção de suporte organizacional.

apoio organizacional não são apenas um produto de avaliações individuais a respeito do tratamento oferecido pela organização, como defendem seus idealizadores (Eisenberger et al., 1986), mas também reúnem dados fornecidos pelo contexto social. Esses estudiosos produziram evidências de que os colegas de trabalho influenciam direta ou indiretamente o suporte organizacional percebido por trabalhadores de uma mesma empresa. Análises mostraram que o suporte percebido é bastante similar entre colegas que mantêm relações de aconselhamento e entre os que ocupam posições equivalentes na organização. Concluem os autores do estudo que o contexto social tem um papel importante na formatação de crenças acerca do suporte organizacional.

Duas perspectivas de investigação estão sendo utilizadas, com maior destaque, por pesquisadores brasileiros para analisar os impactos de percepções de suporte no contexto organizacional de trabalho. Uma delas focaliza o suporte às aprendizagens individual e coletiva em organizações (Abbad et al., 2013). Nessa linha de estudos, os autores referidos listam cinco processos de aprendizagem (aquisição de novas aprendizagens, retenção ou memória de longo prazo, esquecimento, transferência de aprendizagem ou improvisação e socialização/disseminação de conhecimentos) como suscetíveis a diversas ações gerenciais que incluem desde o estabelecimento de políticas que valorizam o suporte psicossocial à aprendizagem até o incentivo para que os integrantes de equipes disponibilizem uns aos outros ideias e propostas de trabalho. Assinalam esses pesquisadores que nem sempre as organizações oferecem os suportes indispensáveis à aprendizagem e à transferência de aprendizagem para o trabalho.

A segunda perspectiva em que os estudos de percepção de suporte oferecido aos trabalhadores têm recebido atenção de estudiosos brasileiros refere-se à apresentação de evidências acerca de suposições sobre a capacidade do apoio ofertado no ambiente organizacional sobre bem-estar dos trabalhadores. Nessa linha de investigação já existem evidências, nos estudos nacionais, de forte impacto de percepções de suporte organizacional sobre bem-estar no trabalho e na vida pessoal. O estudo de Chiuzi, Siqueira e Martins (2012) mostrou que percepções de suporte organizacional, ao lado de percepções de justiça e de confiança na organização – três características de organizações positivas, produziam explicações para variações nos níveis de bem-estar no trabalho e de bem-estar subjetivo. Pelo exposto, o apoio ofertado no ambiente de trabalho ultrapassa os limites da organização e tem reflexos também sobre o bem-estar na vida pessoal dos trabalhadores.

Para além de crenças acerca de suporte oferecido por organizações, destaca-se, na próxima seção, outro conceito cognitivo subsidiado por relações de permuta entre empregado-empregador, denominado "percepção de reciprocidade organizacional".

Percepção de reciprocidade organizacional

> Um conjunto de crenças acerca do estilo retributivo adotado pela organização perante contribuições ofertadas por seus empregados [...] (Siqueira, 2003, p. 170).

No contexto organizacional, a norma de reciprocidade também seria evocada por um empregado ao representar mentalmente a organização como uma entidade social com a qual é possível entabular trocas sociais, aplicando às suas relações com a organização princípios semelhantes aos que usa para iniciar, manter e fortalecer vínculos na vida social.

Percepção de reciprocidade organizacional seria, segundo Siqueira (2003, p. 170), "[...] um conjunto de crenças acerca do estilo retributivo adotado pela organização perante contribuições ofertadas por seus empregados [...]". **A partir dessa definição, entende-se que o empregado desenvolve expectativas sobre futuras retribuições organizacionais a determinados atos de trabalho, concebidos por ele como favores, benefícios ou ajuda à organização. Atos de ajuda à organização são aqueles ofertados informalmente por um empregado, sempre que ele percebe a necessidade de oferecer ao seu empregador uma cota extra de trabalho, extrapolando suas obrigações formais ou aplicando um esforço extra para resolver situações problemáticas e/ou imprevistas que se apresentam em seu escopo de atuação na organização. Atos benéficos à organização e ofertados de forma espontânea constituem-se em gestos de cidadania organizacional (Organ, 1990).**

Segundo a percepção dos trabalhadores, tais atos os colocariam no papel de doadores, e a organização, no de receptora. Tendo sido doador para a organização no passado, a norma de reciprocidade permitiria ao empregado acreditar que, no futuro, a organização devedora retribuiria seus gestos sociais de ajuda, quando ocorressem situações problemáticas em sua vida pessoal e/ou profissional (Fig. 8.10).

Ampliando-se a compreensão de percepção de reciprocidade dentro de uma abordagem cognitivista, supõe-se que os papéis de doador e receptor, no passado, sejam reorganizados mentalmente pelo empregado para alterar sua posição e a da organização na relação de troca social: de doador, o empregado passa a credor, e atribuiria à organização o papel de devedora.

Tendo estruturado a norma de reciprocidade em forma de esquema mental, ela toma, então, o feitio de um padrão cognitivo que permite ao empregado nutrir expectativas de retribuição organizacional. Embora a norma de reciprocidade tenha sido teoricamente concebida no âmbito sociológico como um preceito moral para regulamentar o comportamento do receptor, dentro de uma visão psicológica cognitivista, ela poderia ser entendida como integrante de um esquema mental, a partir do qual se organizam também expectativas de comportamento sobre a parte beneficiada em uma troca social. Consoante essas noções, entende-se que percepção de reciprocidade organizacional seja integrada por crenças sobre retribuições da organização devedora, nutridas pelo empregado ao assumir o papel de credor durante uma troca social. Sendo devedora social, a organização teria a obrigatoriedade de retribuir ao empregado doador os favores recebidos, ofertados na forma de gestos de cidadania organizacional.



Figura 8.10 Percepção de reciprocidade organizacional como crenças do empregado credor.

O conceito percepção de reciprocidade organizacional, desenvolvido no Brasil na década de 1990, já foi objeto de investigação em algumas pesquisas. Nelas, foi revelado que essa percepção se relaciona positivamente com outros conceitos cognitivos, tais como percepções de justiça no trabalho (distributiva e de procedimentos), percepção de cultura organizacional, percepção de suporte organizacional, comprometimento organizacional calculativo e comprometimento organizacional normativo. Ademais, o conceito demonstrou capacidade preditiva direta sobre vínculos afetivos com o trabalho (satisfação e envolvimento) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo).

Comprometimento organizacional

O termo "comprometimento" é largamente utilizado de modo popular quando alguém se refere ao relacionamento de uma pessoa com outra, com um grupo ou organização. Na língua portuguesa, a palavra expressa uma **ação ou ato de comprometer-(se)**, sendo que o próprio ato de comprometer revela a ideia de **obrigar por compromisso**. Um relacionamento no qual existe comprometimento representa uma interação social com base em uma obrigação ou promessas mais ou menos solenes entre as partes.

No decorrer das últimas décadas, inúmeros estudos foram desenvolvidos com o propósito de esclarecer as bases do vínculo que se estabelece entre um empregado e a organização em que trabalha. A esse vínculo foi conferido o nome de "comprometimento organizacional" (*organizational commitment*). Embora exista concordância quanto a essa concepção genérica de comprometimento organizacional, divergências ocorrem quanto à natureza do vínculo. Como consequência dessas divergências, surgiram, na literatura, diversas concepções de comprometimento organizacional, sendo três as mais aceitas e investigadas: afetiva, calculativa e normativa.

As razões pelas quais esse tópico tem sido objeto de inúmeras investigações são de natureza variada. Em um primeiro ângulo, considera-se que comprometimento organizacional seja um preditor confiável de comportamentos

relevantes para o contexto do trabalho, tais como absenteísmo, rotatividade e desempenho. O conceito também desperta interesse porque se busca descobrir bases de um padrão comportamental desejável por organizações, como lealdade ou "vestir a camisa da empresa" (Borges-Andrade, 1994). Nessa vertente mais pragmática, estão os interesses de gestores organizacionais cujos papéis centrais no processo de gestão de pessoas os colocam à procura de atributos individuais capazes de contribuir com os resultados organizacionais sob suas responsabilidades. Em outra perspectiva, de cunho acadêmico-científico, estão os estudos sobre conceitos psicossociais que representam atributos pessoais com capacidade de predizer ações no contexto social, buscando delinear um escopo conceitual para sua compreensão, identificar seus fatores antecedentes, apontar outros conceitos já existentes na literatura que lhe são correlatos e, por fim, seus consequentes. Por fim, em um âmbito estritamente de interesse das ciências sociais, a compreensão do processo pelo qual um indivíduo se liga a objetos de seu ambiente, em especial àqueles de seu meio social, certamente contribuiria para aumentar a possibilidade de se explicar por que as pessoas apresentam reações particulares ou compartilhadas diante de eventos e objetos de natureza social.

A pesquisa sobre comprometimento organizacional seguiu a trilha anteriormente delineada. Durante mais de três décadas de estudos, apareceram na literatura diversas concepções sobre comprometimento organizacional, pelas quais o conceito foi revestido por diferentes compreensões sobre o estado psicológico e as dimensões sociais que ele representava, sobre as condições em que ele se desenvolvia e sobre quais resultados organizacionais poderiam haver expectativas de sua influência.

Com o avanço das pesquisas, os estudos sobre o tema formaram um amplo corpo teórico, no qual se observam interesses por responder às seguintes questões:

- A quais objetos sociais ou a quais focos (organizações, sindicatos, carreira/profissão) são dirigidos os compromissos no mundo do trabalho?
- Quais padrões de comprometimento poderiam ser distinguidos entre trabalhadores ante distintos focos de compromisso?
- Como diferentes bases de comprometimento se intercalam ante distintos focos?
- Como se apresentam os três estilos de comprometimento (afetivo, instrumental e normativo) na composição de um estado de comprometimento organizacional?
- Quais padrões de comprometimento podem ser observados entre os trabalhadores?
- Ou, ainda, qual é a validade de medidas que avaliam estilos distintos de comprometimento?

Atualmente, é possível identificar duas bases psicológicas de comprometimento organizacional: uma de natureza afetiva e outra cognitiva (Fig. 8.11). A base afetiva assenta-se nas teorias psicológicas sobre ligações afetivas e na concepção de atitudes, refletindo o entendimento de que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos. A base cognitiva de comprometimento insere-se em con-

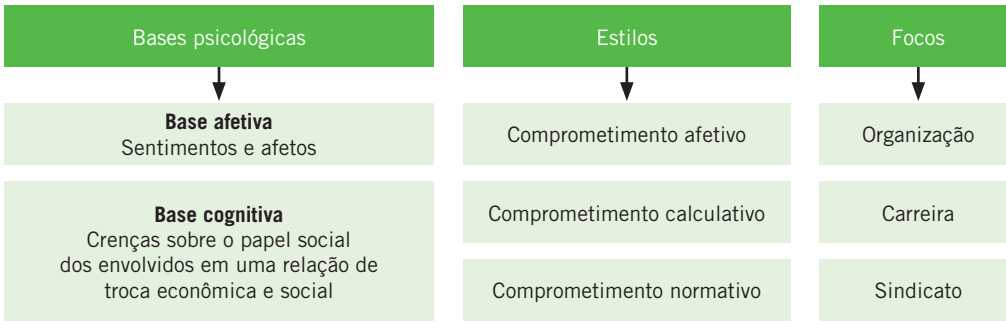


Figura 8.11 Bases psicológicas, estilos e focos de comprometimento.

cepções sociológicas de permuta e cognitivistas sobre crenças desenvolvidas por indivíduos trabalhadores acerca de suas relações com a organização. A partir dessas duas bases psicológicas (afetiva e cognitiva), fortaleceram-se na literatura três estilos de comprometimento organizacional: o estilo de comprometimento afetivo (base afetiva), o estilo de comprometimento calculativo (ou instrumental) e o estilo de comprometimento normativo, sendo estes dois últimos de base cognitivista e com fortes raízes em postulados sociológicos sobre relações de troca. Enquanto o compromisso calculativo insere-se em uma concepção sociológica de troca econômica, seu correlato normativo constitui-se em uma importante dimensão de troca social entabulada por empregados com organizações.

Como apontado na Figura 8.11, os estilos de comprometimento no mundo do trabalho podem ser dirigidos a diversos focos (objetos sociais), sendo que os mais estudados são os vínculos com a organização, com o sindicato e com a carreira/profissão. As pesquisas já indicaram que podem ser identificados padrões distintos de comprometimento entre indivíduos, quando se comparam seus compromissos com a carreira/profissão e com a organização. Bastos (2000) identificou quatro padrões de comprometimento:

- **duplo compromisso:** níveis altos e semelhantes de comprometimento organizacional e com a profissão;
- **duplo descompromisso:** baixos comprometimentos com a organização e com a profissão;
- **unilateral com a organização:** comprometimento mais alto com a organização do que com a profissão;
- **unilateral com a profissão:** comprometimento mais alto com a profissão do que com a organização.

Para integrar as concepções teóricas acerca dos três estilos de comprometimento e desenvolver uma metodologia de medida compatível às suas suposições, Allen e Meyer (1990) propuseram um modelo de comprometimento organizacional configurado em três componentes distintos – afetivo, instrumental (calculativo) e normativo. **A partir dessa abordagem, os autores reconhecem a existência de três estilos de ligação do empregado à organização, distintos e independentes, como também reafirmam que os três estilos reduzem a possibilidade de rotatividade.** Foram as razões para o empregado permanecer trabalhando na organização que inspiraram os dois estudiosos a distinguir a natureza psicológica entre os três vínculos e a postular que eles se constituem em três componentes, mas não três estados, de comprometimento: o desejo (comprometimento afetivo), a necessidade (comprometimento instrumental ou calculativo) e a obrigação moral (comprometimento normativo) do empregado de permanecer na organização. Supõem, ainda, os mesmos autores, que os empregados poderiam apresentar estados psicológicos de comprometimento organizacional diversificados, compostos pela combinação de diferentes níveis dos três componentes, como, por exemplo, uma forte necessidade e uma forte obrigação, mas um baixo desejo de permanecer na organização. Portanto, um estado psicológico de comprometimento organizacional seria função da combinação de níveis diversificados dos três componentes.

Para reafirmar a distinção entre os três componentes do modelo, Allen e Meyer (1990) postularam a existência de categorias distintas de fatores antecedentes para cada um dos três estilos de comprometimento. Segundo os autores, o comprometimento afetivo – desejo de permanecer na organização – seria desencadeado por experiências anteriores de trabalho, especialmente aquelas que satisfizeram necessidades psicológicas do empregado, levando-o a se sentir confortável dentro da organização e competente em seu trabalho. O comprometimento calculativo – a necessidade de permanecer na organização – seria desenvolvido a partir de dois fatores antecedentes:

- a magnitude e/ou o número de investimentos (*side-bets*) feitos pelo empregado na organização e
- a falta de alternativas de empregos no mercado.

Por fim, comprometimento normativo – a obrigação moral de permanecer na organização – seria um estado psicológico desencadeado por experiências prévias de socialização presentes no convívio familiar e social, bem como no processo de socialização organizacional, ocorrido após a entrada do empregado na organização.

Com vistas a apresentar evidências acerca dos três componentes, Allen e Meyer (1990) desenvolveram estudos a fim verificar se os fatores antecedentes de cada um eram melhores preditores daquele estilo de comprometimento, e não dos outros. Os resultados dos estudos realizados confirmaram em parte as suposições dos dois pesquisadores. Eles verificaram que as três medidas utilizadas não se distinguiam totalmente, visto que houve superposição entre itens das medidas de comprometimento afetivo e normativo. Os autores explicaram tais resultados supondo que sentimentos de obrigação moral para com a organização e o desejo de nela permanecer seriam fortemente relacionados entre si. Entretanto, nenhuma explicação para essa forte associação foi apresentada. Quanto aos resultados obtidos sobre os antecedentes dos três componentes, foram confirmados os fatores postulados para o compromisso afetivo e calculativo, não acontecendo o mesmo para o normativo. Uma pesquisa realizada em Portugal produziu resultados que também não permitiram a validação do modelo (Nascimento; Lopes; Salgueiro, 2008). Com vistas a analisar a consistência do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991), tomando como base estudos nacionais e internacionais publicados até 2009, Rodrigues e Bastos (2010) propuseram uma revisão do modelo e a supressão do comprometimento de base continuada. Em trabalho posterior, Bastos e colaboradores (2013) alargaram a proposta de Rodrigues e Bastos (2010) e propuseram a supressão tanto do comprometimento calculativo quanto do comprometimento normativo. Argumentam que, empiricamente, o comprometimento normativo se confunde com o comprometimento afetivo – efeito já prenunciado por Meyer e Allen, em 1991.

Por sua vez, o comprometimento de base continuada (calculativo) tem apresentado relações nulas ou em direções opostas àquelas estabelecidas pelos demais, enquanto apresenta relações positivas com comportamentos indesejáveis, como o absenteísmo (Bastos et al., 2013, p. 286). Os autores citados, com base nas conceituações tradicionais dos construtos – como a permanência do empregado em função de perdas ou em função de compromissos morais –, propõem dois novos conceitos, que, referendados na busca de melhor delineamento dos vínculos do empregado com a organização, alicerçados no comprometimento, procuram dirimir suas inconsistências teóricas e conceituais. Entrincheiramento e consentimento organizacional são construtos baseados na tendência dos indivíduos em permanecer na organização devido a prováveis perdas dos investimentos – o primeiro – e na tendência do indivíduo a obedecer a seu superior em função das relações hierárquicas estabelecidas entre gestor e subordinado. Os autores ressaltam que tais proposições ainda devem ser confirmadas por estudos futuros, dada sua recente postulação e seu ineditismo conceitual.

Com a profusão de estudos que investigam os comprometimentos com a proposição tridimensional de Meyer e Allen (1991), e ainda com a necessidade de amadurecimento das proposições de Bastos e colaboradores (2013), este capítulo focaliza as concepções sobre os três estilos de comprometimento e suas consequências para a organização.

Comprometimento organizacional afetivo

> [...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos. (Mowday; Steers; Porter, 1979, p. 225).

Os que definem o vínculo com a organização com uma abordagem atitudinal sustentam que a ligação constitui "[...] um estado no qual um indivíduo se identifica com uma organização particular e com seus objetivos, desejando manter-se afiliado a ela com vistas a realizar tais objetivos." (Mowday; Steers; Porter, 1979, p. 225). Essa definição tornou-se a mais amplamente aplicada nos estudos sobre o vínculo afetivo com a organização. Segundo essa visão, comprometimento organizacional seria uma atitude genérica sobre a organização, composta por três elementos (Hellriegel; Slocum Junior; Woodman, 2001 p. 54):

- crença e aceitação de objetivos e valores organizacionais;
- disposição para se esforçar a favor da organização;
- desejo de permanecer na organização.

Quando o indivíduo internaliza os valores da organização, identifica-se com seus objetivos, envolve-se com os papéis de trabalho, desempenhando-os de forma a facilitar a consecução dos objetivos do sistema, e deseja permanecer trabalhando para ela, considera-se que foi desenvolvida uma ligação psicológica, de natureza afetiva, com a organização. Esse estilo de vínculo é denominado "comprometimento organizacional afetivo". As variáveis envolvidas na definição desse estilo de comprometimento podem ser divididas em dois grupos de fatores, representando, respectivamente, os componentes afetivos e as intenções comportamentais.

A pesquisa sobre os antecedentes de comprometimento afetivo tem produzido alguns resultados divergentes. Os antecedentes que representam características pessoais tendem a produzir correlações fracas com esse estilo de vínculo com a organização, e tais resultados não têm contribuído para explicar por que variáveis pessoais se relacionam com comprometimento afetivo (Fig. 8.12).

Em outra perspectiva de estudos, buscando identificar antecedentes de comprometimento afetivo entre variáveis psicológicas que representam cognições sobre relações de troca com a organização, Siqueira (2003) observou que percepção de suporte organizacional – conceito cognitivo cunhado por Eisenberger et al. (1986) para representar crenças dos empregados acerca do grau em que a organização se preocupa com o bem-estar de seus colaboradores – constitui um forte antecedente de comprometimento organizacional afetivo. Estudos nacionais (Balassiano; Salles, 2012; Filenga; Siqueira, 2006; Siqueira; Costa; Filenga, 2012) confirmaram a influência de percepções de justiça sobre comprometimento afetivo. Diante desses resultados, o vínculo afetivo com a organização tende a se tornar mais fortalecido à medida que os empregados percebem a empresa comprometida com eles e que esta lhes dedica um tratamento justo. Tais achados científicos tendem a demonstrar que uma alternativa relevante para a psicologia organizacional e do trabalho seria investigar a ligação afetiva com a organização por meio de modelos teóricos que representassem um processo psicológico em que se entrelaçam cognições, afetos e ações no trabalho.

Quanto às consequências positivas do vínculo afetivo com a organização, pesquisas têm revelado que empregados comprometidos afetivamente são os que apresentam menores taxas de rotatividade, absenteísmo e intenção de sair da empresa, bem como melhores indicadores de desempenho no trabalho (avaliação de desempenho favorável e produtividade elevada, por exemplo). As consequências negativas produzidas por baixos índices de comprometimento afetivo com organizações são os atrasos, o fraco desempenho e o esforço reduzido aplicado ao trabalho.

As conclusões de Mathieu e Zajac (1990) sobre as consequências comportamentais de comprometimento são de que tais relações sofrem efeitos de fatores moderadores e podem ser de natureza ou intensidade diferentes quando correlacionadas separadamente com as dimensões calculativa ou afetiva. A partir dessas evidências, não se pode esperar que, em um modelo preditivo, no qual se especifica a participação de comprometimento afetivo como antecedente de critérios relevantes para organizações, se atribua o mesmo papel a comprometimento calculativo ou normativo. Tal suposição fundamenta-se não só nos resultados de

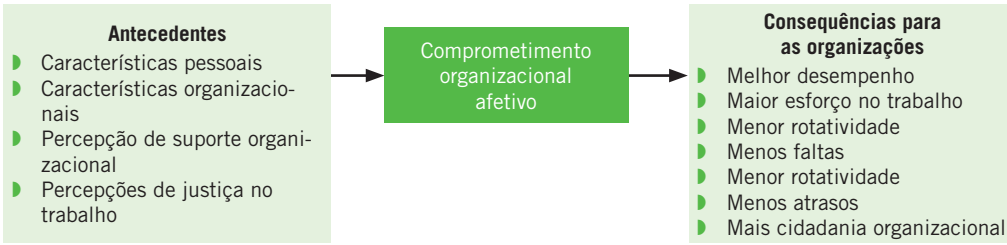


Figura 8.12 Antecedentes e consequências de comprometimento organizacional afetivo.

revisão da literatura como também no entendimento de que os três estilos de vínculos derivam de processos psicológicos distintos: enquanto comprometimento afetivo abarca ligações afetivas com a organização e insere-se no âmbito da afetividade, comprometimentos calculativo e normativo representam dimensões cognitivas particulares da relação entre empregado e organização, a qual provavelmente poderia ser mais bem entendida e explicada a partir de análises que considerassem os dois conceitos como conjuntos distintos de crenças desencadeadas por percepções do empregado sobre suas relações de troca com a organização. Com esse entendimento, abrem-se novas alternativas para futuras investigações, ressaltando-se a necessidade de se reconhecer que os três vínculos são produtos de processos psicológicos distintos. Diante dessa perspectiva, são necessárias não só concepções individualizadas e formas específicas de mensuração de cada um dos estilos de comprometimento como também um referencial teórico adequado que permita elaborar e testar suposições sobre a participação desses vínculos na predição de comportamentos no contexto organizacional.

A essas questões conceituais e metodológicas associadas a comprometimento organizacional afetivo juntam-se aquelas apontadas pelos estudos de Bastos (1994, 1997, 2000) quanto à diversidade de objetos (focos) com os quais o trabalhador pode estabelecer compromissos, destacando-se a carreira/profissão, o sindicato e a organização. Assim, a existência de múltiplos focos de comprometimento do trabalhador cria novos desafios para o futuro da pesquisa nessa área, a qual deverá buscar não só equacionar as divergências teóricas quanto às concepções de estilos de comprometimento organizacional, como também analisar a interdependência entre os múltiplos compromissos que emergem no mundo do trabalho. Consoante essa visão, a pesquisa atual sobre comprometimento organizacional já integra diferentes focos (organização, sindicato e carreira/profissão) a diferentes estilos (afetivo, calculativo e normativo). Para se ter acesso às medidas desses três estilos de comprometimento, basta consultar Siqueira e colaboradores (2009) ou, especificamente, o estudo de Menezes e Bastos (2010) sobre medida de intenções comportamentais de comprometimento organizacional.

Comprometimento organizacional calculativo

> [...] crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização [...] (Siqueira, 2003, p. 169).

A palavra comprometimento recebeu considerável atenção desde que Becker (1960, p. 33) a definiu como uma "disposição para se engajar em consistentes linhas de atividade". Para esse cientista social, a manutenção de uma dada linha de ação consistente seria resultante da acumulação, ao longo do tempo, de *side-bets* – termo utilizado pelo autor para se referir a algo de valor (tempo, esforço, dinheiro) investido pelo indivíduo durante sua relação com outro objeto social e que seria perdido, ou percebido como um custo, caso a interação cessasse.

O comprometimento de um empregado com uma organização poderia ser representado, no âmbito comportamental, pelo ato do indivíduo nela permanecer (ação consistente), causado por percepções individuais sobre os custos ou perdas de investimentos (*side-bets*) decorrentes do possível rompimento do vínculo de trabalho com uma organização. Essa modalidade de ligação foi denominada "comprometimento duradouro" (*continuance commitment*), por Meyer e Allen (1984), e "comprometimento calculativo" (*calculative commitment*), por Mathieu e Zajac (1990). **Colocado em outras palavras, comprometimento calculativo com a organização seria suscitado pela avaliação positiva de resultados (posição alcançada na organização, acesso a certos privilégios ocupacionais, benefícios oferecidos a empregados antigos, planos específicos de aposentadoria) consequentes aos investimentos do empregado e, concomitantemente, pela possibilidade percebida de perder, ou de não ter como repor, vantagens decorrentes dos investimentos, caso se desligasse da organização.**

Comprometimento organizacional calculativo torna-se um conceito cognitivo para representar o pensamento do empregado acerca de sua relação de permuta econômica com a empresa, uma vez "[...] que compreende crenças relativas a perdas ou custos associados ao rompimento da relação de troca com a organização [...]" (Siqueira, 2003, p. 169). Seu desenvolvimento, ou aparecimento, pode ser atribu-

ído a um raciocínio econômico representado mentalmente por crenças, percepções ou avaliações a respeito de uma relação de troca com a organização, visto que, a partir das proposições de Becker (1960) a respeito dos *side-bets*, o empregado analisa o quanto investiu na relação e o quanto conseguiu receber ou alcançar como resultado de seus investimentos, avaliando a adequação de romper o vínculo de trabalho em função de perda ou impossibilidade de manter os resultados obtidos com os investimentos feitos até então. Parece, portanto, existir um processo cognitivo avaliativo, por meio do qual o trabalhador faz um balanço – comparando investimentos feitos, resultados alcançados na organização e custos associados a sua perda –, o qual, em última instância, determinaria a ação de permanecer ou não na organização, desencadeando uma linha consistente de ação, como foi defendido por Becker. **Os fatores que antecedem o compromisso calculativo não estão claramente apontados na literatura. Entretanto, pode-se considerar a possibilidade de estarem entre seus antecedentes ofertas de emprego pouco atrativas existentes no mercado de trabalho, o tempo de trabalho na organização e os esforços investidos pelo indivíduo para realizar o trabalho (os investimentos do empregado) e, especificamente, as vantagens econômicas percebidas no atual emprego (os resultados alcançados pelo empregado) (Fig. 8.13).**

Em vários estudos, foi investigada a capacidade preditiva ou a associação existente entre comprometimento calculativo e critérios relevantes para o comportamento no trabalho. Os resultados obtidos revelaram que esse estilo de ligação com a organização relaciona-se negativamente com motivação, com desempenho no trabalho e intenção de sair da empresa. Dessa forma, empregados que percebem altos custos (alto nível de comprometimento organizacional calculativo) associados ao seu desligamento das organizações tendem a ser menos motivados e a apresentar mais baixos níveis de desempenho no trabalho do que aqueles para quem os custos percebidos seriam em níveis mais baixos. Ademais, um forte compromisso calculativo com a organização desestimula o empregado a pedir demissão da empresa. Ainda como consequências para organizações, indivíduos com vínculos calculativos fortemente estabelecidos tendem a ser moderadamente satisfeitos, envolvidos com o trabalho e comprometidos com a empresa.

Embora pareça contraditório, já se sabe que o compromisso calculativo com a empresa não parece anular totalmente o prazer encontrado no trabalho nem a possibilidade de o indivíduo se envolver com suas tarefas e manter com a empresa compromissos afetivo e normativo. Deve-se ressaltar, contudo, que essas associações do compromisso normativo com indicadores favoráveis para organizações tendem, geralmente, a ser baixas, mas positivas. Entretanto, não se poderia perder de vista a abordagem teórica que deu origem ao construto, qual seja, a teoria de *side-bets* proposta por Becker (1960), visando manter inalteradas suas origens teóricas e reduzir a probabilidade de confusão conceitual entre esse conceito e outros similares, sejam eles de natureza afetiva (comprometimento afetivo) ou cognitiva (comprometimento normativo).

Comprometimento organizacional normativo

> As crenças do empregado acerca da dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor, compõem o comprometimento organizacional normativo. (Siqueira, 2005, p. 4).

Compromisso normativo significa, segundo seus idealizadores (Wiener, 1982; Wiener; Var-

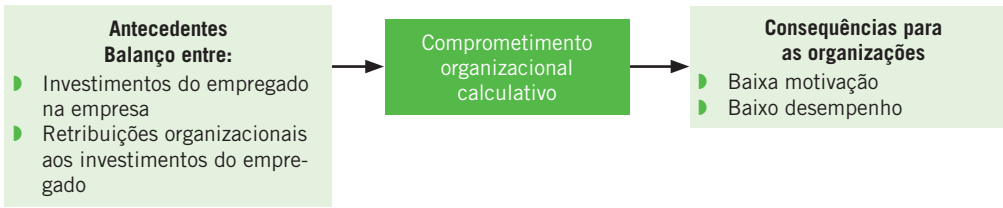


Figura 8.13 Antecedentes e consequências de comprometimento organizacional calculativo.

di, 1980, 1990), uma forte tendência do indivíduo para guiar seus atos por valores culturais internalizados sem, muitas vezes, se dar conta de quão pouco racionais certas ações deles decorrentes possam parecer. De acordo com pressupostos da sociologia, normas sociais exercem um poder coercitivo por meio de sentimentos de obrigatoriedade, sem serem claramente compreendidas pelo próprio indivíduo as razões para alguns de seus atos (Nova, 2000). Violações de um dever moral, por sua vez, geram sentimentos de culpa, levando pessoas a pautar seu modo de agir em consonância com as crenças sobre o que consideram correto e moralmente aceitável.

Diferentemente do enfoque anterior, em que a concepção de comprometimento com a organização encontra-se alicerçada na percepção de custos ou perdas (*side-bets*), associados ao rompimento do vínculo de trabalho (comprometimento calculativo), e estrutura-se cognitivamente a partir de uma análise de troca econômica com a organização, o vínculo normativo constitui-se em um conjunto de pensamentos no qual são reconhecidas obrigações e deveres morais para com a organização, que são acompanhados ou revestidos de sentimentos de culpa, incômodo, apreensão e preocupação quando o empregado pensa ou planeja desligar-se dela. Bastos (1994, p. 51), sintetizando as proposições de Wiener e Vardi (1980, 1990), sugere que os padrões de comportamento apresentados pelo indivíduo com compromisso normativo revestem-se de "sacrifício pessoal, persistência e preocupação pessoal".

Dentro de uma visão cognitivista,

> [...] as crenças do empregado acerca dessa dívida social para com a organização, ou a obrigatoriedade de retribuir um favor, compõem o comprometimento organizacional normativo. (Siqueira, 2005, p. 4).

Tomando, nesse contexto de troca social, o princípio de reciprocidade, defendido como um esquema mental matricial, o qual preconiza a obrigatoriedade de se retribuir um favor, o empregado, ao se identificar como devedor, fortalece suas crenças de débito moral para com a organização. Tais crenças são consideradas, por pesquisadores do comportamento organizacional, como compromisso normativo. Portanto, comprometimento normativo se constitui em um conjunto de crenças mantidas por empregados sobre obrigações e deveres de reciprocidade para com a empresa empregadora. Trata-se de um conceito de cognição social, pois nele estão envolvidas crenças relativas a regras que normalizam o convívio social e que são compartilhadas.

Após receber doações organizacionais e se colocar no papel de receptor, o empregado receptor, recorrendo à norma de reciprocidade, passa a acreditar também que deva retribuir (obrigatoriedade) a organização de alguma forma (Fig. 8.14). Dentro de uma visão cognitivista, as crenças do empregado acerca dessa dívida social para com a organização, ou seja, a obrigatoriedade de retribuir um favor, compõem o vínculo moral com a organização.

Ao reposicionar-se mentalmente como devedor, o empregado também reelabora o papel social da organização nessa relação e a ela atribui o papel de credora. Tomando também nesse contexto de troca social a norma de reciprocidade como um esquema mental matricial, que preconiza a obrigatoriedade de retribuir um favor, o empregado receptor, ao se identificar como devedor, fortalece suas crenças de débito moral para com a organização.

A maneira apontada por Allen e Meyer (1996) para o empregado retribuir a organização é permanecer trabalhando para ela. Além de ser constituído por deveres de reciprocidade (obrigatoriedade de retribuir um favor), o compromisso normativo integra a identidade do empregado diante de sua relação de troca social, uma vez que integra também crenças do seu papel social de devedor perante a organização.

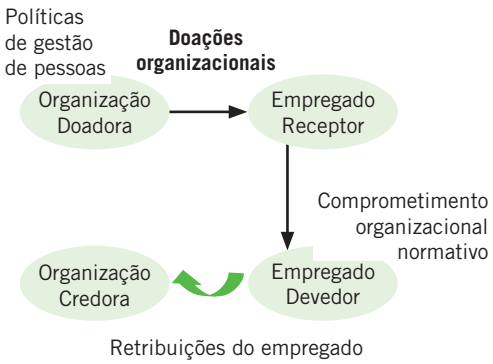


Figura 8.14 Comprometimento organizacional normativo como crenças do empregado devedor.

Como fatores antecedentes do compromisso normativo, podem ser apontadas experiências individuais de socialização cultural ocorridas nos convívios familiar e social anteriores à entrada na organização, quando pais, familiares ou amigos enfatizam a importância de ser fiel a uma dada organização com a qual esses agentes socializadores já haviam mantido relações de trabalho. Após entrar na organização, o processo de socialização organizacional (vide Capítulo 9) pode levar o indivíduo a acreditar que é esperado dele um forte compromisso normativo (Fig. 8.15).

Estudos nacionais que investigaram a capacidade preditiva de comprometimento organizacional normativo sobre critérios do comportamento organizacional revelaram que esse estilo de compromisso é capaz de predizer, de forma direta, níveis de satisfação no trabalho e comprometimento organizacional afetivo e, de forma indireta – por seu impacto sobre vínculos afetivos – comportamentos de cidadania organizacional.

Ao lado de percepção de suporte organizacional e percepção de reciprocidade organizacional, comprometimento normativo revelou-se integrante cognitivo de um esquema mental de reciprocidade do empregado na troca social com a organização (Siqueira, 2005). Ao mesmo tempo, esse esquema mental mostrou capacidade de impactar positivamente vínculos afetivos com o trabalho (satisfação no trabalho) e com a organização (comprometimento afetivo). Diante desses resultados, parecem existir evidências de que um esquema mental integrado por cognições positivas acerca da reciprocidade organizacional consegue promover níveis também positivos de satisfação no trabalho e de comprometimento afetivo com a organização, sendo tais resultados altamente desejáveis por gestores empresariais.

Já existem sinalizações na literatura internacional e evidências na literatura nacional de ser comprometimento organizacional normativo um conceito com fortes características para ser entendido como um componente psicológico cognitivo, cuja concepção inicial foi assentada em uma compreensão social e que, no decorrer de décadas de pesquisa, começa a se configurar como um conceito sociocognitivo. Ademais, comprometimento normativo detém capacidade de explicar variações entre indivíduos e grupos quanto a seus vínculos afetivos no contexto de trabalho, bem como de auxiliar a entender qual o papel de cognições sociais no processo psicológico que leva trabalhadores a oferecer mais do que lhes é solicitado por um contrato de trabalho, especialmente quando estes apresentam doações espontâneas às empresas em forma de gestos de cidadania organizacional.

◗ PERCEPÇÕES DE JUSTIÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A primeira ideia de que os indivíduos, em seus relacionamentos sociais, pesariam cognitivamente seus investimentos e seus retornos nessas relações, foi apresentada por Adams (1963a), ao preconizar que a decisão de permanecerem, ou não, nesses relacionamentos dependeria do quanto de justiça pudesse ser percebida por esses indivíduos. Assim, em uma relação social, o indivíduo nela permaneceria se percebesse que seus investimentos fossem proporcionais aos investimentos do outro. Caso contrário, ou percebendo injustiça, esse indivíduo desenvolveria estratégias cognitivas de compensação que, caso falhassem, o levariam a desistir de tal relacionamento. Com seu trabalho, Adams introduziria no campo da psicologia social uma temática que se mostraria bastante frutífera nos anos e décadas posteriores, com desdobramento tanto na própria psicologia social quanto em outras áreas da psico-

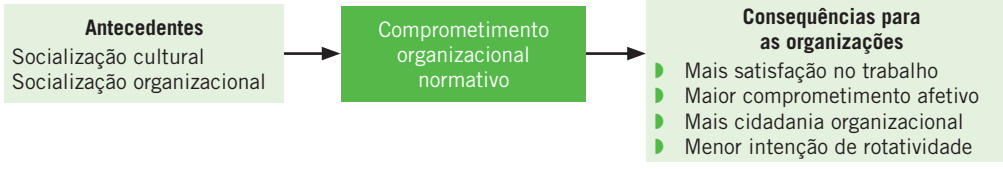


Figura 8.15 Antecedentes e consequências de comprometimento organizacional normativo.

logia, notadamente na psicologia organizacional e do trabalho.

Os pressupostos de Adams (1963a) ficariam circunscritos à psicologia social até meados da década de 1970, quando os horizontes de seu trabalho foram ampliados para a discussão sobre os impactos da percepção de justiça no desempenho produtivo de pequenos grupos. Nessa época, fortemente marcada por estudos com delineamentos experimentais, as preocupações dos autores ganhariam dois novos rumos: a busca de compreensão dos critérios de alocação de recompensas percebidas como justas e o impacto da distribuição dessas recompensas sobre o desempenho dos grupos em tarefas predeterminadas. A década de 1970 foi extremamente profícua em pesquisas sobre esses dois temas. Elas apontaram que indivíduos em situação de ganho, ou lucro, em suas tarefas preferiam o critério da proporcionalidade na distribuição de recompensas, ou seja, preferiam que as recompensas fossem distribuídas conforme o empenho, o esforço ou a efetiva participação de cada um no êxito da empreitada. Já aqueles com perdas, ou prejuízos, na conclusão da tarefa preferiam o critério da igualdade na distribuição desse prejuízo.

Além desses dois critérios de alocação de recompensas, pesquisou-se também um terceiro, o critério da necessidade, segundo o qual os indivíduos envolvidos em uma tarefa perceberiam recompensas de acordo com as necessidades pessoais de cada um. A partir da definição desses três critérios de alocação de recompensas (proporcionalidade, igualdade e necessidade), os pesquisadores buscaram identificar o impacto de cada um deles no desempenho do grupo na tarefa. As pesquisas demonstraram que desempenhos produtivos eram propiciados quando os indivíduos percebiam que o critério da proporcionalidade era o escolhido para alocar recompensas. Já desempenhos cooperativos eram obtidos quando o critério percebido era o da igualdade, enquanto desempenhos que buscassem o bem-estar do grupo eram conseguidos quando o critério percebido fosse o da distribuição de recompensas conforme a necessidade de cada membro.

Ainda na década de 1970, uma terceira linha de pesquisa começou a despontar. Dessa vez, os pesquisadores buscaram compreender quais seriam os determinantes, ou antecedentes, que levariam os indivíduos a perceber, como justa, uma retribuição de recompensas a qual estivessem submetidos. Os pesquisadores da época encontraram em uma obra, fora do âmbito da psicologia, pressupostos que vinham ao encontro de tais indagações. **Em 1971, é publicada *Uma teoria de justiça* (*A Theory of Justice*), obra na qual seu autor, o filósofo John Rawls, propunha critérios que funcionariam como "pré-condições" para que uma distribuição de recompensas fosse percebida justa.**

O autor começa por propor a existência de não apenas uma, mas duas justiças, conceitual e temporalmente distintas: a justiça de distribuição (definida como a distribuição de bens escassos) e a justiça dos procedimentos (definida como a escolha dos procedimentos na seleção do critério de distribuição). Conforme o autor, um critério de distribuição de bens seria, em princípio, justo quando precedido por procedimentos de escolha honestos. Procedimentos honestos, ainda segundo o autor, seriam tentativas de indivíduos livres, racionais e iguais, que não pudessem exercer qualquer poder de coerção sobre os outros, de determinar regras básicas, mutuamente aceitáveis, para que suas instituições pudessem deliberar de forma imparcial, não distorcida por considerações de interesses especiais. Rawls advoga que procedimentos honestos seriam concebidos por uma sociedade que perceba nas regras de condutas o papel de amálgama no alcance da cooperação social e que teriam como objetivo maior determinar a divisão de vantagens e assegurar um acordo para a partilha correta.

O trabalho de Rawls introduz, na literatura, a ideia de que a justiça reuniria dois aspectos a serem levados em consideração: o procedimento e a distribuição. O impacto foi tão grande que praticamente não há pesquisas posteriores a Rawls que não o tenham como referencial teórico.

Em 1975, Thibaut e Walster introduziram, no âmbito da psicologia social, o termo justiça dos procedimentos, investigando a percepção de justiça de partes envolvidas em um processo judicial diante de decisões tomadas por juízes em tribunais norte-americanos. Esses autores concluíram que grande parte da percepção de justiça dos contentores era determinada pela percepção de que os juízes haviam adotado procedimentos honestos em suas decisões. A comprovação de que parte da percepção de justiça dos contentores era determinada pela percepção de justiça dos procedimentos abriu novos cam-

pos de investigação em psicologia, em cenários diversos e sob diversas circunstâncias.

Pesquisas que buscavam a compreensão dos mecanismos envolvidos nas relações sociais encontraram campo fértil nas organizações (tendência já antevista por Adams, ainda no início dos anos de 1960) (Adams, 1963b; Adams; Jacobsen, 1964), principalmente depois da assunção, pelos psicólogos, do paradigma cognitivista e do enfoque sistêmico que redefiniu o conceito de organizações de trabalho como "um sistema de relacionamentos sociais inter-relacionados".

Diante dessas perspectivas, os estudos que buscavam associar altos desempenhos individuais em sistemas produtivos encontraram, nas investigações sobre justiça (ou percepção de justiça), importantes indicadores que poderiam decidir questões que, até aquele momento, estavam em aberto. A vinculação da força de trabalho a um sistema empregador era uma delas.

Percepção de justiça de distribuição

As pesquisas sobre percepção de justiça de distribuição em contextos organizacionais são abundantes, embora as mais ricas sejam aquelas que congregaram percepção de justiça distributiva (ou de distribuição) com percepção de justiça de procedimentos.

Segundo Gomide Júnior (2001), as pesquisas da década de 1970 buscavam identificar, principalmente, o poder de predição da percepção de justiça de distribuição sobre critérios de desempenho, embora também houvesse aquelas que buscavam identificar quais dos três critérios consagrados pela literatura (equidade ou proporcionalidade, igualdade e necessidade) poderiam eliciar os melhores desempenhos no trabalho.

Quanto a essa segunda preocupação, parece ter havido um consenso entre os pesquisadores: **o critério de distribuição que melhor explicaria o desempenho do trabalhador era o da equidade. Assim, aqueles trabalhadores que perceberam estar sendo retribuídos, por suas organizações de trabalho, conforme seus esforços no alcance dos objetivos, eram também aqueles com melhores desempenhos.** Não houve trabalhos que desmentissem essa constatação. Assim, a partir de meados da década de 1980, pesquisadores passaram a investigar apenas o critério da equidade na busca da compreensão da ocorrência, ou não, de diversos tipos de desempenho considerados desejáveis. Rotatividade no trabalho, absenteísmo, satisfação e comprometimento organizacional foram os primeiros temas a serem correlacionados com a percepção de justiça de distribuição. Em 1979, por exemplo, Dittrich e Carrel encontraram que apenas a percepção de equidade explicou tanto o absenteísmo quanto a rotatividade, ou seja, trabalhadores que deixaram o trabalho, como também aqueles que mais faltavam, eram aqueles que *não* percebiam equidade na distribuição de recompensas (nesse caso, salários e promoções) em suas organizações.

Resultados bastante semelhantes foram encontrados em outros trabalhos quando foram investigados quais seriam os melhores preditores de satisfação com o salário, intenção de permanecer na organização e apresentação de comportamentos extrapapel.

Expectativa dos empregados *versus* retorno organizacional foi um tema bastante frequente na literatura, quando se investigava a percepção de justiça na distribuição de recompensas. Entre diversos trabalhos, vale destacar os de Witt e Wilson (1990), Witt e Broach (1992) e os de Paz (1993a e 1993b). Em todos eles, foi constatado que empregados que perceberam justiça nos retornos organizacionais (salários, benefícios, avaliações de desempenho, entre outros) foram aqueles que, além de mostrar altos níveis de satisfação no trabalho, eram os mais comprometidos com suas organizações e também nutriam expectativas positivas diante desses retornos.

Comportamentos de cidadania organizacional também foram explicados pela percepção de justiça de distribuição. Conforme Rego e Cunha (2010), a percepção de retornos organizacionais justos, em termos de distribuição de recursos, tem impacto positivo em comportamentos proativos em contextos de trabalho. A resultados semelhantes também chegaram Karriker e Williams (2009), que afirmaram ter a percepção de justiça distributiva impacto direto nesses comportamentos.

Situações de recompensas assimétricas foram investigadas por Bastos e Ribeiro (2010), que relataram que a percepção de justiça de distribuição era melhor preditora de compro-

timento organizacional afetivo em empregados que, em situações semelhantes a colegas de mesmo cargo com remuneração menor, eram mais bem remunerados por suas tarefas. O oposto foi relatado para comprometimento organizacional normativo. Nessas situações, os empregados com menores remunerações percebiam-se mais comprometidos normativamente.

Conforme Gomide Júnior (2001), a partir de meados da década de 1990, as pesquisas que buscaram investigar os antecedentes da percepção de justiça de distribuição raramente o faziam sem que a percepção de justiça dos procedimentos estivesse presente. Elas trouxeram evidências sobre o impacto de ambas as percepções de justiça sobre critérios organizacionais, além, é claro, de seus (das percepções) determinantes. São essas pesquisas que serão abordadas a seguir.

Percepção de justiça dos procedimentos

A partir da introdução do termo justiça dos procedimentos na psicologia, por Thibaut e Walster, em 1975, foram publicados inúmeros trabalhos investigando essa temática nos contextos organizacionais.

Os primeiros trabalhos sobre percepção de justiça dos procedimentos investigaram os fatores que levariam o indivíduo a perceber como justas as etapas anteriores à distribuição de recompensas. Os achados foram sintetizados por Leventhal (1980) naquele que talvez tenha sido o primeiro trabalho de repercussão internacional.

De acordo com o autor, os procedimentos seriam percebidos justos quando atendessem a cinco condições:

- houvesse consistência das regras utilizadas ao longo do tempo e independentemente das pessoas às quais essas regras se dirigissem;
- houvesse supressão dos vieses determinados por atitudes ou opiniões das pessoas responsáveis pelas tomadas de decisão;
- houvesse acuracidade nas informações prestadas aos indivíduos afetados pelas decisões tomadas;
- houvesse resultados positivos nas decisões; houvesse representatividade dos indivíduos afetados pelas decisões na formação do grupo de pessoas responsáveis pelas tomadas de decisão; e
- houvesse a manutenção de padrões éticos e morais.

O trabalho de Leventhal provocou um impacto sem precedentes na literatura sobre justiça, principalmente nos ambientes organizacionais. A percepção de justiça dos procedimentos provou-se ótima preditora de importantes critérios organizacionais. Comprometimento com a tarefa, desempenho, comprometimento organizacional afetivo, intenção de rotatividade e comportamentos de cidadania organizacional foram alguns dos importantes critérios que se mostraram fortemente correlacionados à percepção de justiça dos procedimentos.

Em 1991, Moorman construiu e validou um instrumento de medida de percepção de justiça dos procedimentos com dois fatores, com índices psicométricos satisfatórios (percepção de justiça formal dos procedimentos e percepção de justiça interacional dos procedimentos) confirmando as hipóteses de Bies e Moag, que, em 1986, já preconizaram a existência de dois tipos de justiça dos procedimentos. Segundo esses autores, haveria a percepção de justiça formal dos procedimentos – definida como o efetivo emprego, pela organização, dos critérios de alocação de recompensas existentes – e a justiça interacional dos procedimentos – definida como o tratamento digno e honesto dispensado pelo supervisor ao empregado.

Essa hipótese, mais tarde, foi amplamente investigada e confirmada por diversos autores. Em 1997, Skarlicki e Folger demonstraram que mesmo em situações de injustiça percebida na distribuição, e mesmo nos procedimentos, empregados de uma empresa norte-americana não emitiram comportamentos retaliatórios quando percebiam que o chefe imediato os tratava com respeito. Altas correlações também foram encontradas entre a percepção de justiça interacional dos procedimentos e a confiança depositada pelos empregados em seus chefes imediatos (Brockener; Siegel, 1996; Rego, 2000; Rego; Cunha, 2010).

O efeito interativo de ambas as percepções também foi investigado. Gomide Júnior (1999) relata que, quando confrontada com a intenção do indivíduo em deixar a organização, a percep-

ção de justiça dos procedimentos formais exerceu maior poder de explicação que a de distribuição. Nesse caso, o autor relata que a percepção de cultura exerceu efeito moderador entre a percepção de justiça dos procedimentos formais e a intenção de deixar a organização. Comprometimento e cooperação também têm sido relatados como fortemente influenciados pela percepção de justiça dos procedimentos. Alguns trabalhos (Filenga; Siqueira, 2006; Rego, 2000) têm demonstrado que os vínculos do indivíduo com a organização – como o comprometimento organizacional afetivo – são mais determinado pela percepção de justiça dos procedimentos, enquanto os comprometimentos organizacionais calculativo e normativo sofrem maior influência da percepção de justiça distributiva. Quando se investigou cooperação dos empregados, os resultados são semelhantes aos encontrados em estudo de comprometimento. A cooperação voluntária de empregados foi mais fortemente influenciada pela percepção de justiça dos procedimentos, enquanto a cooperação compulsória ("faço o que mandar") foi mais influenciada pela percepção de justiça de distribuição. A percepção de justiça dos procedimentos também teve impacto positivo na percepção de empregados sobre as políticas de gestão de pessoas. Demo (2010) encontrou que a justiça dos procedimentos tem impacto positivo na percepção de políticas de envolvimento e de condições de trabalho. Segundo a autora, essas políticas são mais bem percebidas pelos empregados que se sentem respeitados por seus superiores.

À guisa de conclusão, os estudos sobre as percepções de justiça em ambientes organizacionais têm demonstrado que elas são poderosos determinantes de vínculos empregado-organização e que esses vínculos, por sua vez, apresentam naturezas diferenciadas.

Assim, tem-se demonstrado que vínculos de natureza mais egoística, que levam em conta satisfações mais pontuais, estão relacionados à percepção de justiça de distribuição, enquanto vínculos mais altruísticos, normalmente calcados em valores mais sociais, estão associados à percepção de justiça dos procedimentos. Dessa forma, satisfação no trabalho, satisfação com salários, comprometimento organizacional calculativo e normativo e cooperação compulsória estão diretamente relacionados à percepção de justiça de distribuição. Segundo Rego (2000), a característica comum desses vínculos é a ação em curto prazo por parte do empregado. Por sua vez, comprometimento organizacional afetivo, confiança no supervisor, cidadania organizacional e cooperação espontânea estão diretamente relacionados à percepção de justiça dos procedimentos. Rego (2000) caracteriza a natureza dessas vinculações empregado-organização como de longo prazo, implicando, por parte do empregado, maior conhecimento dos valores e das ações organizacionais. Uma síntese desses achados é apresentada na Figura 8.16.

◗ IMPLICAÇÕES DOS ESTUDOS DE VÍNCULOS PARA O TRABALHO DO PSICÓLOGO NAS ORGANIZAÇÕES

Diante das constatações apresentadas, as perspectivas de atuação do psicólogo nas organizações estariam, em primeiro lugar, na busca do conhecimento de *como* e *quais* políticas organizacionais estariam sendo percebidas pelos empregados. A busca desse conhecimento – denominada por alguns autores de "diagnóstico psicossocial nas organizações" – implicaria três passos:

- contínua atualização e acesso às informações geradas pelos pesquisadores, formação sólida em técnicas de pesquisa e medidas e, por último, mas não menos importante, a garantia, mediante ações concretas, da efetiva participação dos empregados em decisões que os afetem.
- a partir dos dados obtidos no "diagnóstico", propor aos dirigentes empresariais políticas de recursos humanos sólidas, demonstrando claramente o interesse organizacional por atuar com base em relações suportivas e justas e que não estejam subordinadas a interesses pessoais.
- garantir um fluxo contínuo de comunicação organização-empregado que possibilite a todos os membros organizacionais uma ininterrupta atualização das informações e decisões.

Cabe ressaltar que essas perspectivas de atuação são partes de um processo dinâmico, sempre inacabado, no qual o psicólogo está in-

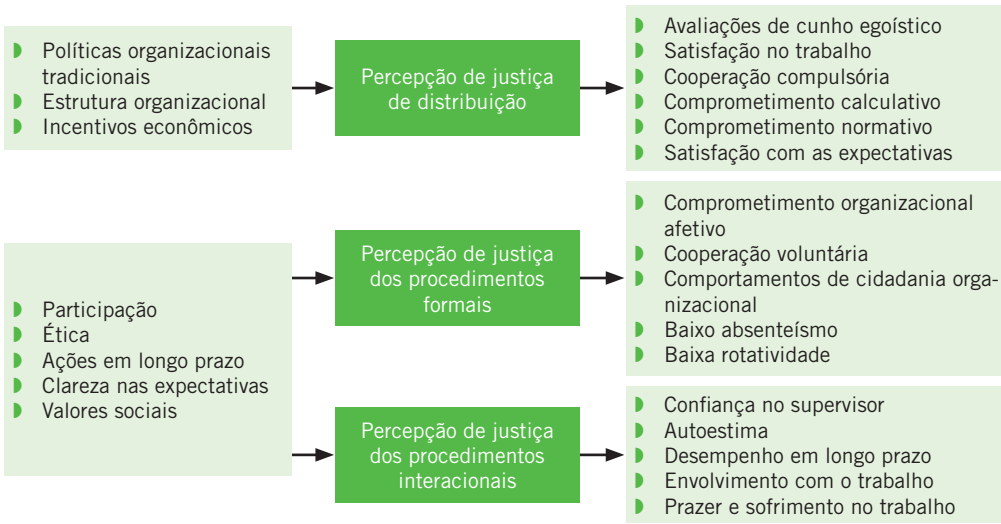


Figura 8.16 Antecedentes e consequentes das percepções de justiça nas organizações.

serido como peça importante e que, por meio de seu desempenho, deve torná-lo um constante aprimoramento, crescimento e amadurecimento das relações indivíduo-organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura concernente aos vínculos empregado-organização é abundante e, a partir das últimas três décadas do século passado, tem remetido os pesquisadores a algumas constatações. A primeira delas diz respeito, diretamente, ao desempenho do empregado. Os estudos têm demonstrado, de forma consistente, que vínculos indivíduo-organização bem construídos e administrados produzem desempenhos mais satisfatórios e de melhor qualidade. A segunda delas fala da natureza desses vínculos. Parece estar demonstrado que os vínculos gerados na relação indivíduo-organização são oriundos de crenças e afetos desenvolvidos pelo empregado e dirigidos à organização, antropomorficamente. De acordo com esse enfoque, a geração dos vínculos se dá em uma perspectiva de troca, na qual a organização fornece subsídios (em forma de incentivos econômicos e sociais) e recebe de volta contribuições dos empregados (em forma de desempenho, dedicação e compromisso). A terceira constatação advinda dos estudos refere-se ao fato de que esses vínculos estariam diretamente relacionados às políticas globais das organizações. As pesquisas relatadas neste capítulo parecem confirmar que as crenças e os afetos dirigidos à organização têm relação direta com políticas organizacionais baseadas em preceitos objetivos, éticos e, sobretudo, conhecidos.

Diversos autores têm demonstrado que comprometimento com a organização, satisfação no trabalho e comportamentos que excedam os formalmente contratados, como atos de cidadania organizacional, têm origem no conhecimento, por parte dos empregados, das políticas às quais estão submetidos. Esses autores constataram, ainda, que não basta à organização dispor de critérios de salários, promoções ou demissões. É preciso, sobretudo, que os empregados tenham acesso a eles, por meio de comunicações precisas e objetivas oriundas da direção das empresas. Autores como Konovsky (2000) e Rego (2000) afirmam que políticas claras de seleção de pessoal, avaliação de desempenho e programas de compensação têm um impacto positivo no bem-estar do empregado, com consequentes reflexos em seu desempenho e em seu desejo de permanecer na organização. De fato, estudos realizados no Brasil já produziram evidências de que três vínculos entre os aqui tratados – satisfação no trabalho, envolvimento com o trabalho e comprometimento organizacional afetivo – são bons indicadores de bem-estar no trabalho.

Portanto, há indícios de que qualquer ação organizacional que tenha capacidade de fortalecer os vínculos do empregado com o trabalho e com a organização pode ser revertida em saúde para os trabalhadores e em comportamentos que auxiliam as empresas a permanecer no mercado por serem mais competitivas. Consoante os estudos revistos neste capítulo, os vínculos que são cognitivamente organizados com base no conhecimento (formatação de cognições) de políticas ou ações organizacionais são três – percepções de suporte, percepção de reciprocidade e percepções de justiça. Foram providas evidências de que esses três laços psicológicos podem influenciar positivamente outros vínculos, como satisfação, envolvimento e comprometimento afetivo. Estes últimos, por sua vez, são indicadores de bem-estar e conseguem impactar de forma positiva comportamentos pró-organização (desempenho, cidadania, permanência na empresa) e influir negativamente sobre os atos que poderiam comprometer os planos organizacionais, tais como faltas ao trabalho e intenção de sair da empresa.



Esquema mental de reciprocidade e sua relação com afetividade no trabalho

Siqueira (2005) assume que, do esquema mental de reciprocidade reorganizado para as relações de troca entabuladas pelo empregado com a organização, fazem parte três conjuntos distintos de crenças, denominadas por estudiosos do comportamento organizacional como percepção de suporte organizacional, comprometimento organizacional normativo e percepção de reciprocidade organizacional. Foram testadas hipóteses segundo as quais os três componentes cognitivos são antecedentes de afetos dirigidos ao trabalho (satisfação no trabalho) e à organização (comprometimento organizacional afetivo). De acordo com tais hipóteses, o papel de receptor na troca social com a organização é o componente cognitivo capaz de influenciar mais fortemente seus vínculos afetivos com o trabalho (satisfação no trabalho) e com a organização (comprometimento organizacional afetivo). O estudo contou com a participação de 483 trabalhadores, 31,5% mulheres e 68,5% homens, com idade média de 26,48 anos (DP = 8,26), sendo a maioria solteira (67,9%) e composta por universitários (78,5%). As empresas eram públicas (17,4%) ou particulares (82,6%), com atividades nas áreas de serviços (46,21%), de comércio (14,33%) ou industriais (39,46%). Os resultados obtidos pela pesquisadora confirmam ambas as hipóteses.

Questões para reflexão

1. A partir dos resultados relatados, pode-se afirmar que há correspondência entre o esquema mental de reciprocidade e a afetividade no trabalho? Qual seria a natureza dessa correspondência?
2. Como receptor na troca social do empregado com a organização, e a partir da conceituação de percepção de suporte organizacional, como interpretar a confirmação da segunda hipótese? Que ações organizacionais podem ser empreendidas a partir dessas constatações?



Justiça, suporte e comprometimento em organizações

A intenção dos pesquisadores, ao investigar os vínculos do indivíduo com a organização que o emprega, tem recaído, quase sempre, na busca de explicação para a formação desses vínculos, mas também nas consequências destes para a organização e para o próprio indivíduo. As pesquisas têm demonstrado que vínculos bem estabelecidos propiciam maior ajustamento do trabalho, com consequente melhora no desempenho individual e incremento na efetividade organizacional. Outra vertente de pesquisas recentes é a busca de compreensão das relações entre os próprios vínculos, que são posicionados ora

(continua)

Caso 2 (continuação)

como antecedentes, ora como consequentes ou, ainda, como mediadores entre si. Em trabalho recente, Siqueira, Costa e Filenga (2012) investigaram o poder de predição das percepções de justiça organizacional (em suas vertentes distributiva e procedimental) sobre a percepção de suporte organizacional, que, por sua vez, teria impacto no comprometimento organizacional afetivo de funcionários públicos da Região Metropolitana de São Paulo. Com idade média de 39,8 anos e, em sua maioria (51,2%), com formação superior, 1.295 funcionários responderam a um questionário contendo instrumentos de medida relativos aos construtos pesquisados construídos e validados no Brasil. Empregando a Modelagem de Equações Estruturais na análise dos dados, os resultados indicaram que ambas as percepções de justiça impactaram, juntas, positivamente na percepção de suporte organizacional em cerca de 50% ($R^2 = 0{,}504$), enquanto a percepção de suporte organizacional impactou positivamente o comprometimento organizacional afetivo em 36% ($R^2 = 0{,}362$). Os autores concluíram o trabalho afirmando que sua grande contribuição acadêmica foi o posicionamento das variáveis pesquisadas (justiça » suporte » comprometimento afetivo), até então inédito na literatura. Quanto à gestão de pessoas nas organizações de trabalho, os autores consideram ser a contribuição do estudo o alerta aos gestores para a grande importância dos critérios que norteiam as políticas organizacionais, notadamente aquelas voltadas para a remuneração de pessoal, vinculadas à avaliação de desempenho.

Questões para reflexão

1. Dadas as conceituações de justiça e de suporte, a participação dos empregados nas tomadas de decisões organizacionais é desejável? Por quê?
2. A partir dos resultados relatados, que ações diagnósticas poderiam ser empreendidas nas organizações de trabalho?

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. et al. Aprendizagem em organizações de trabalho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações:* atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 497-527.

ADAMS, J. S. Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 67, n. 5, p. 422-436, 1963a.

ADAMS, J. S. Wage inequity productivity and quality. *Industrial Relations*, v. 3, p. 9-16, 1963b.

ADAMS, J. S.; JACOBSEN, P. R. Effects of wages inequities on work quality. *Journal of Abnormal e Social Psychology*, v. 69, n. 1, p. 19-25, 1964.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior,* v. 49, p. 252-276, 1996.

ALLEN, N. J.; MEYER, J. P. The measurement and antecedentes of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology,* v. 63, p. 1-18, 1990.

BALASSIANO, M.; SALLES, D. Perceptions of equity and justice and their implications on affective organizational commitment: a confirmatory study in a teaching and research institute. *Brazilian Administration Review*, v. 9, n. 3, p. 268-286, 2012.

BASTOS, A. B. V. et al. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações.* Porto Alegre: Artmed, 2013.

BASTOS, A. V. B. A escolha e o comprometimento com a carreira: um estudo entre profissionais e estudantes de Administração. *Revista de Administração,* v. 32, p. 28-39, 1997.

BASTOS, A. V. B. *Comprometimento no trabalho:* a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. 1994. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1994.

BASTOS, A. V. B. Padrões de comprometimento com a profissão e a organização: o impacto de fatores pessoais e da natureza do trabalho. *Revista de Administração,* v. 35, p. 48-60, 2000.

BASTOS, A. V. B.; RIBEIRO, J. A. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. *Psicologia, Ciência e Profissão*, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.

BECKER, H. S. Notes on the concept of commitment. *The American Journal of Sociology,* v. 66, p. 32-40, 1960.

BIES, R. J.; MOAG, J. S. Interactional justice: communication criteria of fairness. In: LEWICKI, R. J.; SHEPPARD, B. H. (Ed.). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich: Jairpress, 1986.

BLAU, P. M. *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley & Sons, 1964.

BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. *Temas em Psicologia,* v. 1, p. 37-47, 1994.

BRAND, C. I.; ANTUNES, R. M.; FONTANA, R. T. Satisfações e insatisfações no trabalho do agente comunitário de saúde. *Cogitare Enfermagem,* v. 15, n. 1, p. 40-47, 2010.

BROCKENER, J.; SIEGEL, P. Understanding the interaction between procedural and distributive justice. In: KRAMER, R. M.; TYLER, T. R. (Ed.). *Trust in organizations:* frontiers of theory and research. California: Sage, 1996. p. 390-413.

BROWN, S. P. A meta-analise and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin,* v. 120, p. 235-255, 1996.

CALDAS, C. B. et al. Satisfação e engajamento no trabalho: docentes temáticos e auxiliares da EAD de universidade privada brasileira. *Gerais:* Revista Interinstitucional de Psicologia, v. 6, n. 2, p. 225-237, 2013.

CAMPOS, C. V. A.; MALIK, A. M. Satisfação no trabalho e rotatividade dos médicos do programa de saúde da família. *Revista de Administração Pública*, v. 42, n. 2, p. 347-68, 2008.

CHIUZI, R. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; MARTINS, M. C. F. As dimensões da organização positiva e seus impactos sobre o bem-estar dos trabalhadores. *Mudanças:* Psicologia da Saúde, v. 20, n. 1-2, p. 31-40, 2012.

COVACS, J. M. L. M. *Bem-estar no trabalho:* o impacto dos valores organizacionais, percepção de suporte organizacional e percepção de justiça. 2006. 117 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2006. Não-publicado.

DEMO, G. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 11, p. 55-81, 2010.

DITTRICH, J. E.; CARRELL, M. R. Organizational equity perceptions, employee job satisfaction and departamental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 24, p. 29-40, 1979.

EISENBERGER, R. et al. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology,* v. 71, p. 500-507, 1986.

EYSENCK, M. W.; KEANE, M. T. *Psicologia cognitiva:* um manual introdutório. Porto Alegre: Artmed, 1994.

FARAGHER, B.; CASS, M.; COOPER, C. L. The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine,* v. 6, p. 105-112, 2005.

FERREIRA, M. C. et al. O bem-estar no trabalho e a predição da exaustão emocional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FILENGA, D.; SIQUEIRA, M. M. M. O impacto de percepções de justiça em três bases de comprometimento organizacional. *Revista de Administração,* v. 41, n. 4, p. 431-441, 2006.

GOMIDE JÚNIOR, S. *Antecedentes e consequentes das percepções de justiça no trabalho*. 1999. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

GOMIDE JÚNIOR, S. Justiça nas organizações. In: SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JÚNIOR, S.; OLIVEIRA, A. F. (Org.). *Cidadania, justiça e cultura nas organizações:* estudos psicossociais. São Bernardo do Campo: Metodista, 2001. p. 15-102.

GOULDNER, A. W. The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, v. 25, p. 161-178, 1960.

HALLBERG, U. E.; SCHAUFELI, W. B. "Same same" But different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment. *European Psychologist,* v. 11, n. 2, p. 119-127, 2006.

HELLRIEGEL, D.; SLOCUM JUNIOR; J. W.; WOODMAN, R. W. *Organizational behavior*. Cincinati: South-Western College, 2001.

KANAN, L. A.; ZANELLI, J. C. Envolvimento de docentes-gestores com o trabalho no contexto universitário. *Psicologia & Sociedade*, v. 23, n. 1, p. 56-65, 2011.

KARRIKER, J. H.; WILLIAMS, M. L. Organizational justice and organizational citizenship behavior: a mediated multifoci model. *Journal of Management*, v. 35, n. 1, p. 112-135, 2009.

KONOVSKY, M. Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, v. 26, n. 3, p. 489-512, 2000.

KUHNEL, J.; SONNENTAG, S.; WESTMAN, M. Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edged sword. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 82, p. 575-594, 2009.

LEVENTHAL, G. S. What should be done with equity theory? In: GERGEN, K. S.; GREENBERG, J.; WEISS, R. H. (Ed.). *Social exchange:* advances in theory and research. New York: Plenum, 1980.

LOCKE, E. A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, M. P. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally College, 1976. p. 1294-1349.

LODAHL, T. M.; KEJNER, M. The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology,* v. 49, p. 23-33, 1965.

MARTINS, A. M. S. Programas de qualidade de vida, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. In*:* ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

MATHIEU, J. E.; ZAJAC, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin,* v. 108, p. 171-194, 1990.

MATSUDA, L. M.; ÉVORA, Y. D. M. Ações desenvolvidas para a satisfação no trabalho da equipe de enfermagem de uma UTI-adulto. *Ciência, Cuidado e Saúde*, v. 5, p. 49-56, 2006. Suplemento.

MENEZES, I. G.; BASTOS, A. V. B. Construção, desenvolvimento e validação da escala de intenções comportamentais de comprometimento organizacional (EICCO). *Avaliação Psicológica,* v. 9, n. 1, p. 119-127, 2010.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. Testing the "side bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology,* v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MOORMAM, R. H. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, v. 76, n. 6, p. 845-855, 1991.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior,* v. 14, p. 224-247, 1979.

NASCIMENTO, J. L.; LOPES, A.; SALGUEIRO, M. F. Estudo sobre a validação do "Modelo de Comprometimento Organizacional" de Meyer e Allen para o contexto português. *Comportamento Organizacional e Gestão*, v. 14, n. 1, p. 115-133, 2008.

NOVA, S. V. *Introdução à sociologia.* São Paulo: Atlas, 2000.

ORGAN, D. W. The motivational basis of organizational citizenship behavior. In: STAW, B. M.; CUNNINGS, L. L. (Ed.). *Research in organizational behavior,* v. 12, p. 43-72, 1990.

PADOVAM, V. A. R. *Antecedentes de bem-estar no trabalho:* percepções de justiça e suportes. Dissertação (Mestrado) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2005. Não-publicada.

PAZ, M. G. T. Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 23., 1993. *Anais...* Ribeirão Preto: [s.n.], 1993b.

PAZ, M. G. T. Metodologia utilizada para definição das variáveis investigadas numa pesquisa sobre justiça distributiva na avaliação de desempenho. In: In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 22., 1993. *Anais...* Ribeirão Preto: [s.n.], 1993a.

REGO, A. CUNHA, M. P. Organizational justice and citizenship behaviors: a study in the portuguese cultural context. *Applied Psychology*, v. 59, n. 3, p. 404-430, 2010.

REGO, A. Justiça nas organizações: na senda de uma nova vaga? In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). *Novas perspectivas na administração de empresas:* uma coletânea luso brasileira. São Paulo: Iglu, 2000. p. 251-283.

RODRIGUES, A. C. A; BASTOS, A. V. B. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do Modelo Tridimensional de J. Meyer e N. Allen. *Revista Psicologia:* Organizações e Trabalho, v. 10, n. 2, p. 129-144, 2010.

ROTENBERRY, P. F.; MOBERG, P. J. Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News,* v. 30, p. 203-215, 2007.

RUEDA, F. J. M. et al. Escala de suporte laboral (ESUL) e escala de satisfação no trabalho: evidências de validade. *Avaliação Psicológica,* v. 9, n. 3, p. 479-488, 2010.

SILVA, R. M. et al. Análise quantitativa da satisfação profissional dos enfermeiros que atuam no período noturno. *Texto Contexto Enfermagem,* v. 18, n. 2, p. 298-305, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. Esquema mental de reciprocidade e influências sobre afetividade no trabalho. *Estudos de Psicologia*, v. 10, n. 1, p. 83-93, 2005.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. *Revista de Administração Contemporânea,* v. 7, n. especial, p. 165-185, 2003.

SIQUEIRA, M. M. M.; AMARAL, D. J. Relações entre estrutura organizacional e bem-estar psicológico. *Revista Eletrônica de Administração,* v. 7, p. 1-7, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M.; COSTA, L. V.; FILENGA, D. O poder preditivo de percepção de justiça sobre suporte organizacional e seu impacto sobre o comprometimento afetivo. *Gestão Contemporânea*, v. 9, n. 12, p. 235-256, 2012.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. A. R. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. *Psicologia:* Teoria e Pesquisa, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SKARLICKI, D. P.; FOLGER, R. Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, v. 82, n. 3, p. 434-443, 1997.

STERNBERG, R. J. *Psicologia cognitiva*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

SUEHIRO, A. C. B. et al. Vulnerabilidade ao estresse e satisfação no trabalho em profissionais do programa de saúde da família. *Boletim de Psicologia,* v. 58, n. 129, p. 205-218, 2008.

THIBAUT, J. W.; WALSTER, L. *Procedural justice:* a psychological analysis. New York: Erlbaum, 1975.

WEGGE, J. et al. 'Taking a sickie': job satisfaction and job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, v. 80, p. 77-89, 2007.

WHITMAN, D. S.; VAN ROOY, D. L.; VISWESVARAN, C. Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: a meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology,* v. 63, n. 1, p. 41-81, 2010.

WIENER, Y. Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review,* v. 7, p. 418-428, 1982.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationship between organizational culture and individual motivation: a conceptual integration. *Psychological Reports,* v. 67, n. 1, p. 295-306, 1990.

WIENER, Y.; VARDI, Y. Relationship between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance,* v. 26, p. 81-96, 1980.

WITT, L. A.; BROACH, D. Exchange ideology as a moderator of the procedural justice: satisfaction relationship. *The Journal of Social Psychology*, v. 133, n. 1, p. 97-103, 1992.

WITT, L. A.; WILSON, J. W. Income sufficiency as a predictor of job satisfaction and organizational commitment: dispositional differences. *The Journal of Social Psychology*, v. 130, n. 2, p. 267-268, 1990.

ZAGENCZYK, T. J. et al. Social influence and perceived organizational support: a social networks analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* v. 111, n. 2, p. 127-138, 2010.

Parte III
PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

9

SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Livia de Oliveira Borges e Francisco José Batista de Albuquerque

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Conceituar socialização organizacional
- Diferenciá-la de processos como socialização ocupacional e profissional
- Contextualizar a importância do tema na psicologia do trabalho e das organizações
- Identificar e diferenciar as diversas concepções do trabalho
- Caracterizar os modelos mais recentes de socialização organizacional
- Relatar a evolução das concepções, contextualizando-as nos cenários socioeconômicos em que surgiram
- Compreender as tendências de tal evolução
- Compreender que o processo de socialização conta com atravessamentos das trajetórias individuais, da inserção organizacional e societal
- Saber refletir sobre a realidade organizacional a partir dos modelos teóricos de socialização organizacional
- Compreender os limites de transferência dos conhecimentos sobre socialização organizacional para o ambiente das organizações brasileiras

Como aprendemos a cultura de uma organização? Como tomamos os valores organizacionais como nossos? O que leva a nos identificarmos com os objetivos de uma organização e de outras não? O que fazemos para nos entrosar em outro setor da organização quando somos transferidos? E o que as organizações fazem para integrar seus participantes? Certamente, fazemos perguntas como estas no cotidiano e cada vez com mais frequência. A globalização da economia e a reestruturação produtiva, conforme tratadas no Capítulo 1, têm tornado mais frequente a expatriação de empregados, a necessidade de lidar com a diversidade cultural, os empregos temporários, a redução dos níveis hierárquicos, a redefinição de cargos, as transferências entre cidades e unidades administrativas e uma demanda interna das organizações a fim de que os empregados absorvam e assumam os objetivos, as metas e a filosofia da organização. Tais circunstâncias, por sua vez, multiplicam as situações de crises no processo de socialização organizacional, ampliam a relevância social/gerencial de melhor compreender o tema e de monitorar o processo em cada organização para agilizar a integração do indivíduo com cada nova situação e implicam endereçar demandas relacionadas a lidar e planejar melhor o processo de integração, adaptação e aculturação de novos e antigos trabalhadores.

Psicólogos no mundo inteiro têm desenvolvido pesquisas e publicado artigos científicos motivados por questões parecidas às que citamos. Estas se agrupam sob o tema socialização organizacional. Podemos ilustrar a atenção concedida ao tema pela evolução das publicações. Nesse sentido, registramos que, na década de 1990, tal atenção culminou com a dedicação exclusiva de dois números de periódicos científicos ao assunto, um do *Journal of Selection and Assessment* e outro do *Journal of Vocational Behavior*. Assim, Anderson (1997), no edi-

torial do número do primeiro periódico citado, identificou a socialização organizacional como um tópico em crescimento de estatura, sofisticação empírica e especialização dos esforços de pesquisa. Além disso, sublinhou a potencialidade dos resultados das pesquisas e das formulações teóricas sobre o tópico para fundamentar ações de consultoria às organizações e demais práticas profissionais. Feldman (1997a), organizador do referido número do periódico, sinalizou que o tema de socialização organizacional tendia a ultrapassar a fase de fragmentação para uma fase de estabelecimento de teorias a partir de hipóteses que conectam facetas do fenômeno e que articulam níveis micro e macro de análise. Os artigos de revisão de Saks e Ashforth (1997a) e de Griffin, Colella e Goparaju (2000) fazem referência à efervescência de estudos sobre o tema. Na década passada, as publicações se espalharam pelos diversos periódicos científicos e, entre outros esforços de síntese, destacam-se, em 2007, duas publicações baseadas no método da metanálise (Bauer et al., 2007; Saks; Uggerslev; Fassina, 2007). Na atual década, a frequência das pesquisas e das publicações segue tão numerosa que, consultando a base de dados da American Psychological Association (APA), a PsycInfo, com relação ao período de 2011 a julho de 2013, utilizando o termo socialização organizacional em inglês como palavra-chave, localizamos 38 artigos científicos,[1] sendo 17 em 2011, 12 em 2012 e 9 em 2013 (ano corrente). Significativa foi a dispersão que observamos desses artigos nos diversos periódicos, de maneira que as publicações sobre o assunto só se repetiram em quatro deles: *Journal of Vocational Behavior*, *Journal of Organizational Behavior*, *Journal of Applied Psychology* e *Administrative Science Quartely*. Em referência aos países onde foram desenvolvidas as pesquisas, há concentração, nos Estados Unidos, de 11 estudos, e na China, de cinco. Além destes, três ocorreram no Reino Unido, três em Taiwan e dois na Índia, e os demais estão espalhados um a um em diversos países.

Contrastando a atenção ao tema das publicações internacionais, observamos que no Brasil seguem raras as publicações e as pesquisas sobre o assunto. Consultando bases bibliográficas usuais no campo da psicologia, Scielo e Pepsic (periódicos eletrônicos em psicologia), sem limitarmos um período, identificamos seis artigos. Provavelmente, a reduzida atenção reflita o escasso número de pesquisadores para tantos desafios simultâneos. Tal circunstância chama atenção para o fato de que muitas demandas de intervenções nas organizações, tendo em vista o bem-estar e o bom desempenho do trabalhador, poderiam ser mais bem compreendidas e desenvolvidas se o psicólogo recorresse ao referencial teórico/técnico sobre socialização organizacional.

Por isso, **nosso objetivo é despertar a curiosidade e possibilitar a construção de um panorama, em caráter introdutório, sobre socialização organizacional. Esperamos que este capítulo seja suficiente para proporcionar a compreensão da inserção do tema no campo de estudo, conceituar e diferenciá-lo de outros fenômenos semelhantes (como socialização ocupacional), identificar suas principais abordagens de estudo, perceber que as inter-relações entre os componentes do processo são um campo fértil de elaboração de hipóteses e indicar que podemos fundar nossas intervenções nas organizações no conhecimento gerado sobre o tema e utilizando ferramentas testadas.**

◗ SOCIALIZAÇÃO: CONCEITUAÇÃO E PERSPECTIVAS NA PSICOLOGIA SOCIAL

O tema socialização organizacional insere-se no campo de estudo da psicologia do trabalho e das organizações, mas também se constitui em uma aplicação do tema socialização da psicologia social. Por isso, para compreender a socialização organizacional, lembramos o conceito de socialização na psicologia social. Ali, uma das alternativas é conceituar a socialização, em uma **perspectiva funcionalista**, como **processo de manutenção e reprodução da estrutura social ou como processo de homogeneização**. Outra consiste,

[1] O número encontrado inicialmente na busca foi maior (n = 102). O número de 37 artigos resultou da análise de todos, mantendo aqueles em que o fenômeno da socialização organizacional ou seus elementos componentes configuram variáveis-critério ou variáveis antecedentes. Excluímos também aqueles artigos referentes à socialização profissional e/ou ocupacional, como diferenciaremos mais adiante neste capítulo.

em uma **perspectiva do interacionismo simbólico e do construtivismo social**, na compreensão de que **os indivíduos são sujeitos do processo, no qual desenvolvem sua própria personalidade e/ou suas identidades e, ao mesmo tempo, apropriam-se dos costumes e valores sociais em interação com o contexto sócio-histórico de inserção, por intermédio do convívio, em vários grupos sociais.** Essas duas perspectivas continuam a dividir os estudos, mas a primeira foi praticamente abandonada. As abordagens que se desenvolveram mais recentemente tendem a filiar-se à segunda perspectiva, embora variando seu grau de enquadramento.

Nessa segunda perspectiva, **o processo de socialização é considerado como a maneira de um indivíduo tornar-se membro de um grupo, organização ou da sociedade, entendendo que o indivíduo socializado é o sujeito ou o personagem principal do processo.** Supomos o indivíduo dentro de uma perspectiva evolutiva em que ocorre a transformação de um organismo em uma personalidade. A socialização implica sempre certo nível de conformismo, porque processa a inserção de alguém em um contexto de normas e costumes previamente definidos por outros. Porém, isso não é incompatível com as possibilidades de realização e iniciativa pessoal. Compreendemos, aqui, que, em outras palavras, não há um espaço ilimitado de deliberação do sujeito, nem que o indivíduo é um mero produto do meio, e sim fruto da dinâmica em que é sujeito e objeto ao mesmo tempo.[2]

Para compreender melhor o que estamos dizendo, pensemos em quando ingressamos na faculdade. Os primeiros dias eram de conhecimento, de tatear sobre esse mundo novo; saber "como se comportar" era a primeira regra. Veja a diferença entre aqueles primeiros instantes e hoje. Atualmente, as regras estão claras, porque as identificamos e lhes atribuímos sentidos. Nesse ínterim, a faculdade nos ofereceu informações, e/ou o professor orientou, puniu e reforçou nossos comportamentos. Além disso, nós também procuramos as informações, observamos os demais, perguntamos, tentamos entender as razões de fracassos e acertos, etc. Hoje, muitas vezes nos surpreendemos com um colega novato que não sabe como se comportar adequadamente junto ao seu grupo. Nós, ao mesmo tempo, recebemos influência da nova situação e influenciamos o estabelecimento de novas maneiras de se comportar. É lugar-comum todo professor dizer que cada turma é diferente. É isso que queremos dizer quando falamos em sujeito e objeto do processo. O sujeito influencia e é influenciado, ao mesmo tempo. Se esse processo fosse explicado de um ponto de vista funcionalista, seriam levadas em conta apenas as demonstrações de que as regras foram absorvidas e estão funcionando no sentido de facilitar a consecução dos objetivos. **A perspectiva do interacionismo simbólico e do construtivismo social acrescenta a intervenção do indivíduo no ambiente, sua atividade e os aspectos subjetivos de geração de sentidos e/ou significados.**

Nessa ótica, entendemos a socialização como um processo contínuo, que acompanha a vida sem se esgotar. O processo de socialização vincula o indivíduo ao mundo e, ao mesmo tempo, o diferencia. O caráter vinculante, por consequência, chama a atenção para sua historicidade. A introdução de um indivíduo no mundo objetivo ocorre na concretude temporal e espacial do mundo. Portanto, quem estuda socialização deve atentar à história da sociedade na qual o indivíduo está se socializando.

Essas considerações referem-se ao processo de socialização como um todo. Entretanto, podemos diferenciar entre processo de socialização primário e secundário (Berger; Luckmann, 1985). O primeiro se refere ao processo por meio do qual a criança se transforma em um membro participante da sociedade. O segundo refere-se aos processos posteriores de introdução em um mundo social específico. Este é o que mais nos interessa, pois tratamos da socialização em um ambiente específico, o das organizações, na condição de trabalhador, quando o ser humano já é um jovem ou um adulto.

DIFERENCIANDO A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DE OUTROS FENÔMENOS

A socialização organizacional é o processo pelo qual alguém realiza a transição de ser de fora da

[2] Para melhor compreender o processo de socialização, sugerimos as seguintes leituras: Berger, P. e Berger, B. (1977); Berger e Luckman (1985, 2004); Martin-Baró (1992); Torregrosa e Villanueva (1984).

organização para ser um membro interno dela (Bauer et al., 2007); em outras palavras, é o processo em que alguém se torna membro de uma organização na condição de trabalhador/empregado. Além da socialização organizacional, há os fenômenos da **socialização profissional** e da **socialização ocupacional**. Referem-se a processos em que **um tem como referência a inserção em uma profissão** (p. ex., psicólogo, médico, enfermeiro, etc.), **e outro, em uma ocupação** (bancário, petroleiro, etc.). São processos mais amplos porque, inclusive, abrangem a interação do sujeito com várias instituições por meio de relações de natureza distintas. Por exemplo, a socialização profissional envolve a relação do sujeito com escolas e/ou universidades no exercício do papel de estudante, aprendiz ou treinando, e não como trabalhador/empregado. Esses processos se inter-relacionam. As organizações beneficiam-se muitas vezes da socialização profissional para, a partir dela, promover a socialização organizacional. São os casos como recrutamento de novos membros pelas organizações nas escolas e nas universidades, os programas de *trainees* e os estágios em psicologia do trabalho e das organizações, em psicologia hospitalar, educacional, etc. Os processos de socialização ocupacional e profissional prolongam-se durante o período de exercício profissional e/ou ocupacional, porém englobam todo o período formativo ou preparatório.

A socialização profissional prepara para a ação de acordo com princípios gerais, teorias ou proposições, prepara para uma carreira, que abrange um conjunto de conhecimentos aplicáveis às mais diversas instâncias. Enquanto isso, a socialização organizacional é particularista. Refere-se à integração do indivíduo com a organização no exercício de um determinado cargo. Assim, a socialização profissional é muito mais ampla que a socialização organizacional.

Quando buscamos os padrões de comportamento no trabalho ao longo da vida adulta ou por faixas de idade, o foco de estudo recai na socialização ocupacional ou na profissional, ou, ainda, na socialização como um todo. Esses processos são objetos de preocupação e de atuação do psicólogo do trabalho e das organizações. No entanto, por uma questão de opção de focalização, nos limitaremos aqui a abordar a socialização organizacional.

◗ A EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS E ENFOQUES EM SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os primeiros estudos e publicações sobre o tema datam da década de 1960 (Schein, 1968). Portanto, desenvolveram-se ao longo de um período considerável e de muita fertilidade nas ciências humanas. Gradualmente, o acúmulo dos conhecimentos gerados sobre o tema, interagindo com a evolução dos campos do conhecimento nos quais se insere, construiu vários enfoques de estudo. Estes não são necessariamente contraditórios nem excludentes, mas inter-relacionam-se e complementam-se. Tanto é assim que observamos uma tendência a construção e adoção de modelos articulando mais de uma abordagem, como veremos adiante. Cada enfoque, entretanto, tende a apresentar as marcas do contexto sócio-histórico de surgimento, inclusive na eleição dos tópicos e questões de pesquisa.

Como as pesquisas e publicações sobre socialização organizacional são numerosas, vários autores já se preocuparam em classificar os estudos e diferenciar os enfoques. Assim, Griffin, Colella e Gaparaju (2000) afirmam que **os primeiros estudos objetivavam explicar como as organizações socializam os seus iniciantes, implicando que assumiam predominantemente uma abordagem funcionalista.** No fim da década de 1980, diversos pesquisadores argumentaram sobre a **necessidade de assumir uma perspectiva interacionista, considerando o papel ativo do sujeito do processo.** A partir dos anos de 1990, ocorreu uma explosão das pesquisas que focalizavam os comportamentos proativos do sujeito, facilitando a própria socialização.

Embora existam outras classificações, consideramos quatro enfoques adotados – o das táticas organizacionais, o enfoque desenvolvimentista, o enfoque dos conteúdos e informação e as tendências integradoras –, com a intenção de realçar a construção sócio-histórica do campo.

O enfoque nas táticas organizacionais de socialização

Como a própria designação – **enfoque nas táticas organizacionais** – sugere, há um grupo de estudos que **adota como foco de atenção as ações da organização que visam facilitar o processo de**

socialização dos indivíduos. Nesse enfoque, destacaram-se as contribuições de Van Maanen e Schein (1979) e de Jones (1986), nas quais os demais estudos têm-se fundamentado. Schein, já em 1968, defendia haver três tipos de respostas dos indivíduos às ações organizacionais, a saber:

- a rebelião, que consiste na rejeição total dos valores e normas da organização;
- o individualismo criativo, caracterizado pela aceitação dos principais valores e normas com possibilidade de rejeição dos demais; e
- o conformismo, baseado na completa aceitação (e/ou sujeição) às normas e aos valores.

Dessa forma, o processo de socialização poderá ocorrer com diferentes níveis de dificuldades.

Problematizando mais ainda o processo, Van Maanen e Schein (1979) chamaram atenção para o fato de que os momentos de passagem, inter (p. ex., na admissão) ou intraorganizacional (p. ex., na transferência de setor), podem ser momentos de crise nos quais os indivíduos vivenciam uma ansiedade situacional (quando é comum sentimentos de solidão e isolamento) e ampliam a visibilidade, intensidade e importância do processo de socialização organizacional. Tais momentos não ocorrem em um vácuo social, de forma que colegas, supervisores, subordinados, clientes e outros oferecem suporte ao indivíduo, ajudando-o a interpretar os eventos. Van Maanen e Schein estudaram, então, quais as ações da organização para apoiar tal processo, preocupando-se em desenvolver uma teoria da socialização organizacional que não se prendesse a um tipo específico de organizações ou a determinado tipo de papéis ocupacionais.

Van Maanen e Schein (1979) conceberam as táticas organizacionais como os caminhos nos quais as experiências dos indivíduos em transição de um papel para o outro são estruturadas nas organizações. No entanto, elas nem sempre são planejadas, implicando haver variabilidade no nível de deliberação do processo por quem é objeto deste e por quem representa a organização (agentes). Os referidos autores consideram existir um número infinito de táticas (p. ex., treinamento introdutório, tutorização, rituais de inclusão, etc.). Sem classificá-las, desenvolveram um modelo de análise com base em seis dimensões, nas quais cada tática pode variar (Fig. 9.1).

Para melhor compreender, imaginemos uma organização que estabelece um programa

Coletivo vs. *individual*	O quanto as táticas são aplicadas coletivamente, definindo um leque de experiências conjuntas, ou individualmente.
Formal vs. *informal*	Proporção na qual os indivíduos que estão sendo socializados são segregados dos membros regulares da organização, tendo em vista se submeter à aplicação da tática.
Sequencial vs. *randômica*	Grau no qual a organização especifica uma sequência, com discretos e identificáveis degraus, dirigida para o objetivo do papel no qual o indivíduo está sendo socializado.
Fixo vs. *variável*	Medida em que existe um cronograma esperado para a adesão à organização e ao conteúdo comunicado no recrutamento para o trabalho.
Serial vs. *disjuntivo*	O quanto o iniciante deve seguir seus predecessores ou não.
Investimento vs. *desinvestimento*	Proporção em que o processo de socialização confirma a identidade, habilidades e aptidões do iniciante, valorizando a qualidade de suas experiências e conhecimentos anteriores, ou, no outro extremo, o quanto provoca ruptura com sua identidade anterior.

Figura 9.1 As dimensões das táticas organizacionais segundo Van Maanen e Schein (1979).
Fonte: Com base em Van Maanen e Schein (1979).

de treinamento ao qual todos os seus empregados devem se submeter, prevendo vários cursos:

- treinamento introdutório (o que é a organização, suas funções sociais, sua estrutura organizacional e deveres dos empregados);
- treinamento técnico;
- curso de relações humanas;
- controle de qualidade; e
- desenvolvimento gerencial.

Esse programa pode ser considerado uma tática de socialização organizacional, porque é um conjunto de ações que tem, entre seus objetivos, tornar o indivíduo um membro efetivo da organização. Segundo, então, as dimensões de Van Maanen e Schein (1979) citadas, esta é uma tática coletiva, porque é aplicada a todos na organização e em grupos. Ela tende a homogeneizar. É **formal**, porque não ocorre em serviço, mas em um centro de treinamento, por exemplo. É **sequencial**, porque cada um desses cursos é um requisito para o outro. É **fixa**, porque, além da ordem entre os cursos, apresenta um cronograma preestabelecido para um de seus cursos que se vincula ao grau de adesão esperado do empregado à organização e ao conteúdo ministrado. É **serial**, porque os conteúdos de cada curso pautam-se em estimular o empregado a seguir os predecessores (como modelos estabelecidos) na organização. É, por fim, uma **tática de investimento**, porque os conteúdos dos cursos são organizados na intenção de desenvolver habilidades já apresentadas pelos indivíduos, fortalecer seus valores, articular seus hábitos culturais com aqueles necessários para o funcionamento da organização, etc.

Essas táticas, por sua vez, afetam as respostas dos indivíduos no *continuum* protetor *versus* inovador: em um extremo, estariam as respostas marcadas pela aceitação dos papéis sociais como tradicionalmente praticadas, em outro, as atuações direcionadas para criar novos papéis sociais e proposições de mudanças nas premissas que sustentam as estratégias organizacionais. Referenciando-se nessa variabilidade das respostas dos indivíduos e nas dimensões das táticas citadas anteriormente, Van Maanen e Schein (1979) apresentaram as seguintes proposições (Fig. 9.2):

- as respostas de adesão terão mais probabilidade de resultar de um processo de socialização caracterizado por táticas (1) sequenciais, (2) variáveis, (3) seriais e (4) que envolvam

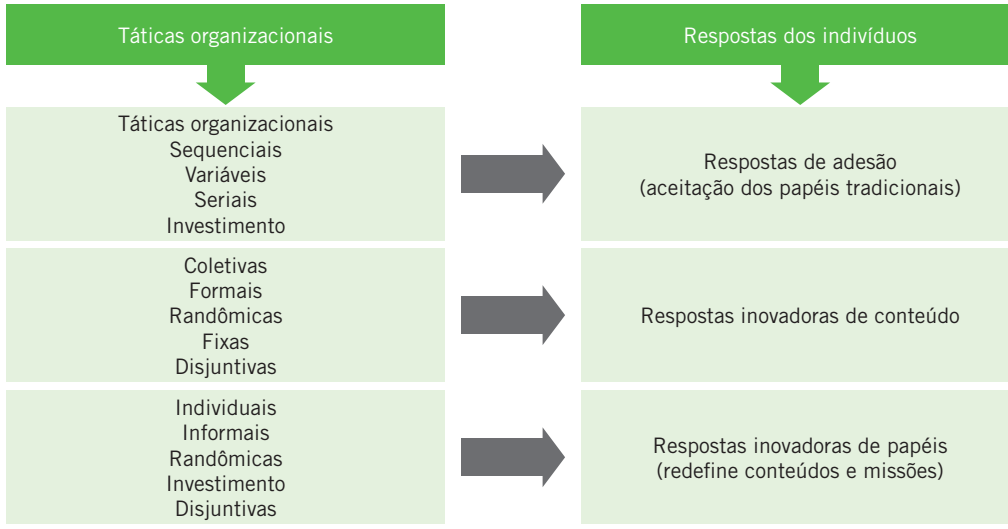


Figura 9.2 Relação das táticas organizacionais e as respostas dos indivíduos segundo Van Maanen e Schein (1979).
Fonte: Com base em Van Maanen e Schein (1979).

processos de desinvestimento (Van Maanen; Schein, 1979, p. 253).

- as respostas inovadoras de conteúdo são mais prováveis de ocorrer por meio de um processo de socialização (1) coletivo, (2) formal, (3) randômico, (4) fixo e (5) disjuntivo (Van Maanen; Schein, 1979, p. 253).
- inovações de papéis, redefinindo missões ou objetivos, as mais extremas formas de inovação, são mais prováveis de ocorrer por meio de um processo (1) individual, (2) informal, (3) randômico, (4) disjuntivo e (5) que envolva processos de investimento (Van Maanen; Schein, 1979, p. 254).

Jones (1986), aperfeiçoando o modelo apresentado, acrescentou que todas as dimensões bipolares identificadas anteriormente se organizam segundo outra dimensão bipolar: táticas institucionalizadas *versus* táticas individualizadas na organização. Assim, as ações e práticas organizacionais tendem a ser mais institucionalizadas quanto mais tendem para os seguintes polos das dimensões: coletivo, formal, fixo, sequencial, serial e de investimento. As práticas individualizadas das organizações, por sua vez, tendem para os polos opostos: individual, informal, variável, randômico, disjuntivo e de desinvestimento. Além dessas duas grandes dimensões (institucionalização *versus* individualização), Jones observou que as duas primeiras dimensões bipolares de Van Maanen e Schein (1979) – coletivo *versus* individual e formal *versus* informal – referem-se ao contexto no qual a socialização se realiza; as duas subsequentes – sequencial *versus* randômica e fixo *versus* variável –, ao conteúdo da informação oferecida ao iniciante; e as duas últimas – serial *versus* disjuntiva e investimento *versus* desinvestimento –, aos aspectos sociais da interação do indivíduo com os dirigentes. Jones, então, representou a estrutura das táticas conforme apresentado na Figura 9.3.[3]

Van Maanen e Schein (1979) e Jones (1986) consideraram que a teoria que apresentaram é passível de ser testada empiricamente. A partir daí, os estudos empíricos proliferaram, buscando testar as proposições teóricas e aperfeiçoá-las ou precisar as afirmações dos autores. É hoje, certamente, o enfoque sobre o qual se acumulou o maior número de pesquisas empíricas, ou seja, que mais contou com suas proposições testadas ante a realidade. O próprio Jones (1986) pesquisou as correlações entre as dimensões das táticas e a orientação para papéis de inovação, encontrando que as táticas institucionalizadas são correlacionadas negativamente à orientação para a inovação, enquanto as individualizadas, correlacionadas positivamente. Em outras palavras, **quanto mais se facilita a adaptação às normas existentes, menos se ganha em criatividade. Na prática cotidiana das organizações, precisamos de certa proporção dos dois resultados**. Por consequência, o problema mais comum não é simplesmente escolher entre um ou outro tipo

Significados concernentes ao(s):	**Institucionalizadas**	**Individualizadas**
Contexto	Coletivas Formais	Individuais Informais
Conteúdo	Sequenciais Fixas	Randômicas Variáveis
Aspectos sociais	Seriais Investimento	Disjuntivas Desinvestimento

Figura 9.3 Estrutura das táticas de socialização organizacional.
Fonte: Jones (1986).

[3] Esse assunto é tratado em publicações como as de Allen e Meyer (1990); Black (1992); Black e Asford (1995); Borges, Ros-Garcia e Tamayo (2001); Griffin, Colella, le Goparaju (2000); Jones (1986); Saks e Ashforth (1997a); Orpen (1995); e Van Maanen e Schein (1979).

de tática, e sim discernir o quanto e quando devemos aplicar uma e outra.

Por fim, assinalamos que as pesquisas e publicações sobre as táticas organizacionais tiveram início em um contexto no qual o papel da organização como protetora e responsável pelos indivíduos era enfatizado, ou seja, quando ainda era forte a credibilidade nos ideais do Estado de Bem-Estar (vide Capítulo 1). Observamos que os estudos diminuíram de frequência em conjunto com o aumento de influência do neoliberalismo no mundo desenvolvido, uma vez que eles tendiam a eximir a organização de quaisquer responsabilidades pelo bem-estar do indivíduo, competindo a ele os esforços para se integrar. O ritmo dos estudos focalizando as táticas organizacionais foi retomado no fim da última década do século passado e, principalmente, com o surgimento mais vigoroso das tendências integradoras. Simultaneamente a tal surgimento, vem ocorrendo a construção de um reconhecimento social dos prejuízos da sociedade como um todo, decorrente da redução do poder de regulação do Estado nas relações de mercado, sobretudo no que concerne ao mercado de trabalho. **De forma gradual, as organizações têm-se preocupado com os prejuízos decorrentes da indiferença ao bem-estar de seus trabalhadores, em especial o bem-estar daqueles trabalhadores que permaneceram na organização após a execução de planos de reestruturação que implicavam cortes de pessoal.** Da mesma forma, tem aumentado a mobilização da sociedade civil por melhor qualidade de vida.

O enfoque desenvolvimentista

Paralelamente ao enfoque anterior, vários autores adotaram uma abordagem desenvolvimentista (p. ex., Dubisky et al., 1986; Feldman, 1976; Louis, 1980; Nelson, 1987). Põem no centro da atenção o indivíduo e os aspectos cognitivos, no lugar das ações organizacionais. Feldman (1976) propôs e testou empiricamente um modelo de socialização organizacional que consiste na identificação de estágios. Descreve três estágios:

1. socialização antecipatória;
2. acomodação; e
3. gerenciamento de papéis.

O primeiro estágio refere-se, então, à aprendizagem que toma lugar no período antecedente ao ingresso do indivíduo àquela organização. O autor destaca, nesse estágio, duas variáveis de processo: o realismo e a congruência. **O realismo consiste no grau pelo qual o recruta tem uma noção acurada do que se vive realmente na organização. A congruência refere-se ao grau de compatibilidade dos recursos e das demandas da organização em comparação com as necessidades e habilidades do recruta.** Na nossa atualidade brasileira, essa concepção de socialização antecipatória está presente no período de investimento das pessoas para serem aprovadas em concursos públicos.

O segundo estágio caracteriza-se pela procura do indivíduo em descobrir o que a firma é realmente e em transformar-se em um membro dela. Destaca quatro variáveis processuais: a iniciação à tarefa, a iniciação ao grupo, a definição de papéis e a congruência de avaliações. **Define o processo de iniciação à tarefa pelo grau em que o recruta se sente competente e aceita o padrão de trabalho. A iniciação ao grupo é o grau pelo qual o recruta se sente aceito e com a confiança dos companheiros de trabalho. A definição de papéis refere-se ao nível de concordância implícita ou explícita dos grupos de trabalho que articulam a designação das tarefas do recruta, às prioridades e à maneira como o recruta deve dividir seu tempo entre as tarefas. A congruência das avaliações refere-se ao grau de aproximação entre sua autoavaliação e a realizada por seus superiores.**

O terceiro estágio tem como demandas processuais a resolução dos conflitos entre a vida do trabalho e a vida doméstica e entre os grupos de trabalho. Tem como variáveis-critérios (resultados esperados): satisfação geral, a percepção de mútua influência (indivíduo e organização/setor), o sentimento de motivação para a tarefa e o nível de envolvimento com o emprego.

No todo, há oito variáveis processuais, cujas medidas indicam o quanto o indivíduo favoravelmente concluiu uma atividade particular do processo de socialização. As variáveis de resultado indicam o sucesso da socialização como um todo e assumem que um estágio segue ao outro. Feldman (1976) testou o modelo com uma amostra de empregados de um hospital estadu-

nidense. Ele encontrou correlações positivas entre as duas variáveis processuais do primeiro estágio – congruência e realismo –, entre as do segundo estágio – (1) iniciação à tarefa e iniciação ao grupo e (2) congruência de avaliação e definição de papéis. Todas elas são correlacionadas positiva e significativamente com definição de papéis. Congruência está, também, correlacionada à iniciação ao grupo e à congruência de avaliação. As duas variáveis processuais do terceiro estágio – resolução de demandas de conflito de grupo e resolução de conflitos com a vida extraorganizacional – são correlacionadas positiva e significativamente, e a primeira delas é correlacionada positivamente com congruência de avaliação.

As variáveis de resultado são todas independentes entre si. Contudo, satisfação geral está associada positiva e significativamente com congruência, definição de papéis e com as duas variáveis processuais do terceiro estágio. Mútua influência está associada a iniciação à tarefa e congruência de avaliação. Sentimento de motivação à tarefa, e envolvimento com o emprego não estão associados com nenhuma das variáveis processuais, indicando que devem estar provavelmente mais associadas à natureza do trabalho em si do que ao caminho do recrutamento ou do treinamento.

Para testar o modelo, na condição de desenvolvimentista, Feldman (1976) estabeleceu os cinco estágios.

Por meio da aplicação de análise de variância, mostrou que os grupos se diferenciaram significativamente e que se correlacionaram positiva e perfeitamente com satisfação geral. Em referência ao nível de deliberação do indivíduo em socialização, como um sujeito, tal estudo de Feldman não se diferenciou muito dos estudos de Schein. Concebem um sujeito ativo, que processa mentalmente as ações organizacionais, mas que, como em Schein, tem pouco controle efetivo do processo.

Sobre esse caminho, Dubinsky e colaboradores (1986), analisando a literatura a respeito do assunto, descrevem vários modelos de desenvolvimento da socialização com base em estágios e assinalam que o modelo descritivo de Feldman (1976) destacou-se, porque é empiricamente testado e inclui considerações sobre o período antecipatório. Weiss (1994) toma-o como o mais típico estudo dentro de uma abordagem desenvolvimentista. Dubinsky e colaboradores (1986) testaram-no para trabalhadores de vendas em indústrias, encontrando correlações bem próximas às de Feldman.

Apesar das evidentes qualidades do modelo, continua questionável a adequação de supor estágio de sequência fixa. Van Maanen e Schein (1979) já se referiram à multiplicidade de momentos de transição, e, em referência à literatura da socialização como um todo, apresentamos as considerações sobre a continuidade do processo e o caráter de inesgotabilidade. Weiss (1994) argumentou que os estágios devem ser vistos como um conjunto de processos temporariamente coincidentes. Critica os modelos desenvolvimentistas porque, à medida que enfatizam a delimitação de estágios, tendem a reificá-los. Configurá-los, então, sobrepõe-se à compreensão do que ocorre em cada estágio.

Observamos que o próprio Feldman, em outro artigo (1980), migra do enfoque desenvolvimentista e descreve a socialização organizacional conforme quatro processos distintos:

1. o desenvolvimento de habilidades de trabalhos;
2. a aquisição de papéis comportamentais adequados;
3. o ajustamento aos grupos de trabalho e às suas normas; e
4. a aprendizagem dos valores organizacionais.

À medida que discorre sobre cada um desses processos, associa tanto variáveis cognitivas do indivíduo como a ação organizacional. Assim, ao discorrer sobre o primeiro, aponta a conjugação das habilidades prévias do iniciante com o treinamento oferecido pela organização, afetando o sucesso em apresentar e desenvolver as habilidades necessárias. Mas, nesse caminho, termina por elaborar conclusões, em que a principal responsabilidade da organização para o sucesso do processo está no momento da seleção. Assim, os antecedentes individuais sobrepõem-se tanto às vivências atuais do indivíduo quanto às variáveis organizacionais. Portanto, embora delibere pouco sobre o próprio processo de socialização, o indivíduo é o principal responsável por ele.

Enfoque na informação e nos conteúdos

O foco de atenção nesse enfoque também recai no indivíduo, porém estudando principalmente os processos cognitivos concernentes aos conteúdos do processo de socialização e ao papel da busca de informações pelos indivíduos. Os estudos desse enfoque se beneficiaram dos modelos longitudinais de pesquisa, os quais focalizam o fenômeno durante certo período, comparando os mesmos indivíduos em momentos diferentes do processo. Também se beneficiaram de modelos que recorrem ao uso de combinação de técnicas interpretativas e estatísticas de análise de dados. **Foi esse enfoque que fortaleceu a consideração pela proatividade dos empregados na sua própria socialização. Esses estudos têm a influência da Teoria da Redução da Incerteza, da Cognição Social e do Construtivismo de Sentidos e Cognições.**

De acordo com autores como Baker (1995), Miller e Jablin (1991) e Saks e Ashforth (1997a), algumas pesquisas se ancoraram na **Teoria da Redução da Incerteza**, pressupondo que os **indivíduos interessados em se integrar à organização na qual trabalham buscam ativamente informações, porque necessitam reduzir as incertezas vivenciadas sobretudo nos momentos de crise** (admissão, mudanças de cargo, transferências, etc.). Lançaram a hipótese de que a busca da redução da incerteza é um fator latente que influencia a eficácia das táticas de socialização.

Sobre a busca de informações, um estudo seminal, o de Ostroff e Kozlowski (1992), pontua que **quatro domínios de conteúdo abrangem os principais aspectos do processo de socialização: tarefas do emprego, papéis de trabalho, processos de grupo e atributos organizacionais**. Esses conteúdos têm saliências distintas para iniciantes em diferentes etapas de aprendizagem. Os indivíduos os utilizam diversificadas estratégias e fontes para aquisição de informações. Tais pesquisadores desenvolveram uma pesquisa longitudinal, cujos resultados indicaram que:

- iniciantes confiam primariamente na observação de outros, seguidos pelos supervisores e companheiros para adquirir informação;
- o foco da aquisição de informação é, em primeiro lugar, na tarefa e nos aspectos relacionados aos papéis sociais que estão desempenhando;
- novos membros acreditam, inicialmente, conhecer mais sobre seu grupo de trabalho, mas, com o tempo, acrescem o conhecimento sobre as tarefas e os papéis;
- a observação e a experimentação são as fontes mais úteis para obter conhecimentos;
- supervisores, como fontes de informação e obtenção de conhecimento sobre as tarefas e os domínios de papéis, são mais importantes para consequências positivas de socialização; e
- a aquisição de mais informações dos supervisores ou de mais conhecimento de tarefa é relacionada a mudanças positivas nas consequências da socialização, advindas com o tempo. Os autores tomam o primeiro ano de trabalho como um período crítico.

Embora seja fácil identificar o amparo do estudo relatado na Teoria da Redução da Incerteza, os próprios autores interpretaram seus resultados como consistentes também com a Teoria da Cognição Social (tratada nos Capítulos 3 e 5), fundamentada na Teoria da Aprendizagem Social (Bandura, 1984; Geiwitz, 1973). Corroboraram, assim, Weiss (1994), que chama atenção para a necessidade dos estudos de socialização organizacional apresentarem uma melhor consideração àquela tradição, principalmente no que concerne à concepção de Bandura de reforço vicário (aprender por meio da observação do comportamento emitido pelo outro, ou do exemplo). Weiss, ao relatar seus próprios estudos, mostrou que o estilo de supervisão de um subordinado é predito pelo estilo do superior quando este era visto como um profissional competente e bem-sucedido. Mostrou, também, que a tendência a seguir o modelo (aprendizagem vicária) é mais pronunciada quando a autoestima do subordinado é baixa. Em um segundo estudo, expôs que a similaridade de valores entre supervisores de dois níveis era predita pela interação da autoestima do supervisor de nível mais baixo com a competência e o sucesso do supervisor do nível mais elevado.

Dentro desse enfoque – da informação e dos conteúdos –, destacam-se também os es-

tudos encabeçados por Chao e seus seguidores. Chao e colaboradores (1994) afirmaram que socialização organizacional se "[...] refere à aprendizagem de conteúdos e aos processos pelos quais um indivíduo se ajusta a um específico papel em uma organização [...]" (Chao et al., p. 730). Esse grupo de pesquisadores desenvolveu uma pesquisa longitudinal, identificando seis dimensões da socialização organizacional:

- a proficiência de desempenho (extensão na qual os indivíduos dominam suas tarefas);
- a familiaridade, ou o domínio da linguagem (termos técnicos, *slogans* e linguagem informal);
- a integração com as pessoas (satisfação nas relações com os membros da organização);
- a incorporação (interiorização) dos objetivos e valores da organização;
- o sucesso em ter informações sobre a estrutura de poder da organização; e
- o conhecimento da história da organização (conhecer suas tradições, costumes, mitos e rituais transmitidos pelo "saber cultural").

Chao, Walz e Gardner (1992) compararam os escores nos fatores de socialização organizacional entre três grupos de pessoas submetidas a estilos de ações organizacionais distintos: tutorização informal, formal e sem tutorização. Constataram que os três grupos se diferenciavam significativamente nos escores nos fatores de socialização organizacional. Os que contavam com tutorização informal apresentaram maiores escores, seguidos dos de tutorização formal. Os escores mais baixos foram do grupo sem tutorização. Em outras palavras, **a tutorização formal apresentou melhores resultados do que nenhuma tutorização, porém, levar a cabo uma tutorização informal ainda é melhor do que a formalizar. No entanto, precisamos tomar cuidado, pois não devemos confundir tutorização informal com ausência de acompanhamento**.

Mais recentemente, Major e colaboradores (1995) desenvolveram uma pesquisa com o propósito de examinar os fatores que podem contribuir para minimizar as dificuldades da socialização organizacional decorrentes do desencontro de expectativas, processo esse que já vinha recebendo atenção de Feldman (1976, 1980). Major e colaboradores (1995) encontraram que ao lado da importância de avaliar as expectativas do iniciante está o relacionamento com os colegas e as lideranças. Recomendaram que as organizações preparassem líderes e colegas para receber os novatos. Assinalaram que, de acordo com as tendências de ênfase na proatividade dos sujeitos da socialização, os iniciantes buscam ativamente informações, com o objetivo de se adaptar ao novo ambiente de trabalho.

Sem dúvida, as pesquisas que terminamos de citar foram marcos na construção do conhecimento sobre a proatividade dos sujeitos em socialização, mas muitas outras aconteceram e seguem acontecendo, contribuindo em tal construção. O volume de pesquisa sobre o assunto é tal que, em 2000, Griffin, Colella e Garapaju (2000)[4] já realizaram um trabalho de revisão e síntese, apresentado no Quadro 9.1. Cada tática é empregada pelos indivíduos tendo em vista fins específicos de socialização organizacional. As pesquisas, na sua maioria longitudinal, confirmaram a existência de associações entre tais táticas e seus objetivos (Quadro 9.1). Entre essas táticas proativas, assinalamos que cresceram muito as pesquisas específicas sobre tutorização e desenvolvimento de carreira. Tendo em vista contribuir para aperfeiçoar a atuação dos psicólogos e/ou outros gestores de pessoas, Borges e Carvalho (2013) e Magalhães e Bendassolli (2013) publicaram revisões específicas referentes a programas institucionais sobre os dois assuntos.

O conhecimento das relações entre comportamentos proativos e os objetivos deve ser considerado pelo psicólogo e pelos gestores na orientação de iniciantes na organização e de outras pessoas que vivenciam momentos críticos no processo de socialização ou na hora de elaborar programas educacionais, de treinamento e/ou de desenvolvimento de pessoal. Mas saber isso basta? As pessoas têm as mesmas condições de apresentar tais comportamentos? Esta é uma questão que tem norteado várias pesquisas

[4] Leia mais sobre o assunto em: Asford e Black (1996); Ashforth e Fried (1988); Bandura (1984); Chao (1997a); Chao, Waltz e Gardner (1992); Maier e Brunstein (2001); Major e colaboradores (1995); Miller e Jablin (1991) Ostroff e Kozlowski (1992); Palaci, Osca e Ripoll (1995); Saks e Ashforth (1997a, b); e Setton e Adkins (1997).

desde quando se atenta à proatividade dos sujeitos socializantes nas organizações. Por consequência, os autores começaram a elucidar aspectos e/ou fenômenos antecedentes aos comportamentos proativos. Por exemplo, Asford e Black (1996) encontraram que **os indivíduos que atribuem mais centralidade ao trabalho e que apresentam mais tolerância à ambiguidade, além de mais habilidades cognitivas, tendem a apresentar mais comportamentos proativos de busca de informação. Encontraram também que iniciantes que apresentam maior desejo de controle do seu desempenho e do ambiente tendem a apresentar mais frequentemente comportamentos proativos, tais como procurar informação, construir relacionamentos com colegas e negociar mudanças no trabalho**.

Ragins (1997), por sua vez, classificou os antecedentes em três níveis de análise: individual, interpessoal e organizacional. Em referência ao primeiro nível, assinalou que indivíduos com atitudes positivas em relação à diversidade cultural, bem como com experiências anteriores bem-sucedidas em diversificados trabalhos e em relacionamentos não profissionais, tendem a buscar tutores também diversificados. Em referência aos outros dois níveis de análise, o autor encontrou que integração estrutural, sistema gerencial e cultura organizacional (antecedentes organizacionais), bem como o processo de identificação e a percepção de competência (antecedentes interpessoais), estão relacionados aos comportamentos de busca de tutorização informal. Pesquisas como estas foram, então, construindo gradualmente a abordagem da socialização organizacional, designada de tendências integradoras, sobre as quais discorreremos na seção subsequente.

Antes de seguir para as tendências integradoras, queremos registrar que, como se pode observar no Quadro 9.1, os exemplos de táticas proativas referem-se a aspectos individuais e/ou psíquicos. Isso é importante para percebermos que, gradualmente, a ênfase nesse aspecto do processo de socialização tornou-se predominante nos estudos sobre socialização organizacional, em especial na década de 1990. **Essa tendência, entretanto, não tem apenas consequências positivas. Na mesma proporção em que valorizou a proatividade do sujeito da socialização, também contribuiu para depositar a responsabilidade pela permanência e pelo sucesso no emprego no próprio indivíduo, isentando a organização da obrigação de agir em apoio à socialização dos seus empregados, por exemplo, investindo em qualificação.** Provavelmente, e não casualmente, essa tendência se fortaleceu justamente na década de 1990, quando a influência de uma visão neoliberal da conjuntura socioeconômica havia crescido de influência sobretudo nos países desenvolvidos. A reversão da tendência começou a ser construída na mesma década, em decorrência dos primeiros estudos sobre os antecedentes dos comportamentos proativos e, em seguida, da construção das tendências integradoras, como passaremos a discorrer.

As tendências integradoras

Os enfoques tratados anteriormente não são excludentes. **As ações das organizações não eliminam a proatividade dos indivíduos, e vice-versa.** Alguns estudiosos (p. ex., Bauer et al., 2007; Blake; Mendenhal; Oddou, 1991; Griffin; Colella; Goparaju, 2000; Saks; Asforth, 1997a; Taormina, 1997) contribuíram na direção da construção de uma teoria da socialização organizacional integrada, articulando adequadamente as ações organizacionais, a proatividade dos empregados, os resultados do processo, etc. Desenvolveram modelos explorando relações entre variáveis individuais (psicológicas) e do contexto organizacional (sociais). Quando nos referimos a variáveis individuais e contextuais, fazemos essa distinção por uma questão didática, pois o que é individual por um ângulo de visão, por outro, é contextual, e vice-versa. Para compreender isso, lembramos que os comportamentos nas organizações tendem a ser individuais e coletivos ao mesmo tempo, pois, como já assinalara Peiró (1996), cada ato de um indivíduo representa um ato da organização, e vice-versa.

Nesse processo de construção do conhecimento, as reflexões epistemológicas desempenharam um papel importante. Assim, Katzell (1994), refletindo sobre a psicologia industrial e organizacional (conforme designado pelo autor), chamou atenção, entre outros aspectos, para as necessidades de:

- articular níveis de análises, antes de confrontá-los como contraditórios;

Quadro 9.1 Táticas proativas por objetivos

Táticas proativas/descrição	Objetivos
Busca de informação e *feedback* Exige habilidades de aquisição de informação do sujeito. Pode ser classificada em busca de *feeddback*, busca de informação técnica, busca de informações com os colegas e com os supervisores.	Controlar o meio e a atividade, obter clareza do papel social demandado pelo cargo ocupado, obter integração social no grupo de trabalho, alcançar satisfação no emprego, melhorar o desempenho, reduzir a probabilidade de deixar a organização e diminuir o estresse.
Construção de relacionamentos Esforço deliberado do iniciante para estabelecer relações e vínculos com companheiros e supervisores.	Obter apoio, redução de estresse, instruções sobre desenvolvimento de habilidades e de papéis sociais.
Tutorização informal Tutorização não estabelecida pela instituição, mas buscada pelo iniciante.	Obter apoio, domínio das tarefas e crescimento na carreira.
Negociação de mudanças no posto de serviço Tentativa de mudar seus próprios deveres e/ou maneiras de execução das atividades.	Adequar as possibilidades de ajustamento, satisfação e comprometimento.
Estruturação positiva Forma de autogerenciamento cognitivo ou de autorregulação positiva.	Manter a autoconfiança e a autoeficácia.
Envolvimento em atividades associadas Desenvolvimento de atividades associadas ou demandas de seu cargo, mas que têm caráter extraordinário (evento sociais, convites para seminários, etc.).	Promover o desempenho, a aceitação pelos pares, o comprometimento e a redução da ambiguidade do papel social atribuído ao cargo.
Autogerenciamento Estabelecer por si mesmo objetivos, prazos, autorreforçamento e auto-observação (autoavaliação).	Reduzir a ansiedade e o estresse nos primeiros meses de ingresso em uma organização; melhorar o desempenho seis meses mais tarde, obter mais satisfação no trabalho.
Modelação/observação Observação dos outros que representam modelos apropriados.	Acelerar a aprendizagem e crescer o desempenho.
Desenvolvimento de carreira Estratégia de desenvolvimento de carreira por meio de seu planejamento, aconselhamento especializado e comunicação de objetivos e aspirações.	Obter apoio dos colegas e supervisores, inovar no conteúdo do trabalho e valorizar sua natureza.

- considerar o contexto sócio-histórico;
- combinar técnicas de análise de dados.

A preocupação em articular níveis de análise tornou-se gradualmente uma tendência (Klein; Kozlowski, 2000; Munduate, 1997). Katzell (1994) sobre as pesquisas em socialização organizacional em específico, sublinhou a tendência de persistência do enfoque cognitivista, porém migrando de uma abordagem desenvolvimentista, que prevê uma sequência fixa de estágios, para modelos mais flexíveis, os quais põem no centro da atenção os conteúdos do processo e da transmissão de informação.

Concretizando tais previsões e/ou recomendações anteriores, surgiram os primeiros modelos com a intenção de serem efetivamente integradores. O primeiro de que temos notícia é de autoria de Blake, Mendenhal e Oddou (1991), que estudaram especificamente a socialização de empregados expatriados. Classificaram as variáveis do processo de socialização em dois grandes grupos: variáveis antecipatórias e variáveis posteriores à admissão. **No primeiro grupo – variáveis antecipatórias** –, incluíram aspectos individuais, como o nível de acurácia das expectativas, e organizacionais, corporificados nos mecanismos e critérios do processo de seleção. **No segundo grupo – variáveis posteriores à admissão** –, subdividiram-nas em três subgrupos:

- ações organizacionais que se apresentam nas formas adotadas de táticas de socialização;
- características do posto de trabalho, abrangendo clareza, descrição, novidade e conflitos das atribuições previstas;
- aspectos culturais, que dizem respeito às referências culturais dos indivíduos e ao suporte social disponível.

Sobre as variáveis posteriores à admissão, ainda acrescentaram que as táticas organizacionais, em conjunto com as variáveis do posto de trabalho e culturais, definem o modo e o grau de ajustamento possível em uma determinada organização. Em ambos os tipos de variáveis (antecipatórias e posteriores à admissão), diferentes níveis de análise estão inclusos. Blake, Mendenhal e Oddou (1991) resgataram aspectos tratados nos enfoques descritos anteriormente.

Outro exemplo de abordagem cujas proposições manifestam as tendências integradoras é a análise de Feldman e Tompson (1991, 1992, apud Feldman, 1997b) sobre a socialização organizacional internacional (vide *box*).

Os autores afirmaram que, em termos de nível de ajustamento obtido, não há diferenças significativas entre pessoas que são recolocadas em seus trabalhos com expatriamento ou não (recolocação doméstica). Entretanto, mostraram que **a socialização organizacional internacional tem distintos antecedentes, destacando: o planejamento de carreira em longo prazo, a extensão em que é requerida interação com outras culturas, a distância cultural entre o sujeito expatriado e seus colegas de trabalho, se o trabalho se realiza em uma corporação nacional ou não, a importância das habilidades desenvolvidas na organização estrangeira para quando retornar, a novidade do conteúdo do posto de trabalho, o nível de informação sobre a cultura e as normas da organização e a natureza da tutorização recebida (mais voltada para a tarefa do que na forma de suporte social e de modelação de papéis sociais)**. Nesse conjunto de variáveis, ao qual se refere Feldman (1997b) para explicar a socialização organizacional internacional, não há interesse em separar aspectos intrapsíquicos de aspectos de interação e da ação organizacional.

Além desse aspecto que caracteriza a perspectiva de análise, observamos, nos dois últimos estudos citados, uma atenção ampliada para a questão dos indivíduos que trabalham fora de sua pátria. Esse fenômeno é antigo, pois os movimentos migratórios sempre foram intensos. No caso brasileiro, os exemplos são numerosos, abrangendo tanto a imigração estrangeira quanto o êxodo rural e/ou a fuga dos nordestinos à seca. Aliás, a imigração é um fenômeno extensivo em ambos os continentes americanos nos últimos séculos. No entanto, sob a influência do modelo de organização taylorista-fordista, exposto no primeiro capítulo deste livro, era bastante lidar com a imigração, promovendo aculturação daqueles que chegavam. Lembremos o exemplo, referido no Capítulo 1, sobre a educação dos imigrantes promovida pela empresa Ford, que objetivava ensinar aos empregados imigrantes o estilo de vida estadunidense (american way of life). Com as novas transformações no mundo do trabalho, que suscita o envolvimento afetivo-cognitivo do trabalhador com a organização e, ao mesmo tempo, demanda preservar e promover a participação criativa de quem chega, o problema adquiriu mais complexidade e exigiu também soluções mais elaboradas.

Não é por acaso, portanto, que, ao surgirem as tendências integradoras, logo tenham se manifestado na teorização e pesquisas sobre a expatriação, pois que o surgimento da forma de abordar e o crescimento da importância desse subtópico, em decorrência das recentes transformações do mundo do trabalho, convergem no tempo. Contudo, queremos apresentar também as contribuições das tendências integra-

Socialização organizacional internacional: as proposições de Feldman

Feldman (1997b), com a intenção de elaborar e sistematizar uma agenda de pesquisa sobre socialização organizacional de pessoas que, em decorrência de seus trabalhos, são repatriadas, apresentou um conjunto de hipóteses, a saber:

Hipótese 1: Permutadores de empregos internacionais terão mais dificuldades de ajustamento quando
a) seus empregos requererem extensivas interações com pessoas de outras culturas e
b) maior for a distância cultural dos colegas.

Hipótese 2: Permutadores de empregos internacionais ajustar-se-ão mais facilmente às novas posições em organizações de *joint ventures* e menos facilmente em organizações nacionais hospedeiras.

Hipótese 3: Expatriados e repatriados experimentarão menos pressão para conformar-se:
a) quanto mais elevado for o nível hierárquico da organização para o qual estão sendo transferidos e
b) quanto mais fortes forem as transições de postos (promoção).

Hipótese 4: O tempo de ligação à organização para os repatriados será menor quando:
a) o repatriado não tiver um posto designado quando retornar,
b) existir pouca integração da designação de expatriação no planejamento de carreira de longo prazo e
c) o repatriamento não utilizar suas habilidades desenvolvidas no outro país.

Hipótese 5: A novidade do conteúdo do posto de trabalho será positivamente associada com o ajustamento do permutador de emprego internacional durante o processo de socialização.

Hipótese 6: O enfrentamento do estresse focalizado nos sintomas será positivamente associado com ajustamento para permutadores de emprego internacional do que no âmbito doméstico.

Hipótese 7: Comparados aos iniciantes domésticos, os permutadores de emprego internacional:
a) buscarão mais informação sobre as normas e a cultura organizacionais e
b) buscarão menos informação sobre aspectos técnicos dos seus empregos.

Hipótese 8 (a): Comparados aos iniciantes domésticos, os permutadores de emprego expatriados receberão menos apoio de tutores.

Hipótese 8 (b): Comparados aos iniciantes domésticos, os permutadores de emprego expatriados receberão mais tutoria relacionada à tarefa e menos na forma de suporte social e modelagem de papéis sociais.

O próprio Feldman expõe, ainda, que essas hipóteses têm implicações nas ações organizacionais, destacando que: as organizações necessitam ser mais cuidadosas com o número de pessoas que expatriam e atentar para o tipo de postos aos quais elas estão sendo designadas, pois resultados de estudos sublinham a inadequação de expatriar pessoas para ocuparem postos que poderiam ser ocupados por pessoas da região e a adequação para a transferência de tecnologias; o treinamento de caráter transcultural é um elemento crítico na preparação do expatriado; é importante a organização oferecer tutorização com suporte social e proteger os interesses do expatriado quando no retorno.
A análise de Chao (1997b) sobre esse conjunto de hipóteses mostra que ele tem direcionando as pesquisas sobre o assunto e revela a existência de resultados de pesquisas validando e aperfeiçoando essas hipóteses. Por exemplo, avalia que a primeira hipótese prediz o sucesso do ajustamento do expatriado melhor em corporações nacionais que recebem um expatriado que são muito distintas culturalmente do que o sujeito conhece e oferece limitada interação com colegas. Portanto, a facilidade em ajustar-se varia também com a profissão e/ou a natureza do posto exercido. É fácil entender que cargos gerenciais demandam mais interações do que cargos técnicos profissionais, como os de engenheiro e contador.

doras ao cenário doméstico da socialização organizacional, que continuará sendo o maior foco de atenção na atuação da maioria dos profissionais.

Assim, a primeira é a publicação de Griffin, Colella e Goparaju (2000), a qual formulou sistematicamente a articulação entre táticas organizacionais e proatividade dos indiví-

duos. Os autores partiram da classificação dos comportamentos proativos dos indivíduos em socialização e analisaram como as táticas organizacionais afetam a ocorrência de tais comportamentos. Detalharam essas relações em proposições, seguindo a classificação das táticas organizacionais de Jones (1986), sintetizada na Figura 9.3. Em relação às táticas organizacionais referentes ao contexto, Griffin, Colella e Goparaju (2000) apresentaram três proposições, a saber:

- **Proposição 1a:** quando o contexto da socialização organizacional é mais institucionalizado (táticas coletivas e formais), os iniciantes têm menor probabilidade de apresentar comportamentos proativos de: busca de informação por meio de colegas e supervisores, tutorização informal, negociação de mudanças no posto de serviço e envolvimento em atividades associadas (extras à tarefa).
- **Proposição 1b:** todas as táticas proativas dos iniciantes devem ser mais fortemente relacionadas aos resultados da socialização, quando o contexto das táticas organizacionais for mais individualizado (em oposição ao institucionalizado).
- **Proposição 1c:** quando o contexto da socialização organizacional é institucionalizado (táticas coletivas e formais), as táticas de socialização proativas de negociação de mudança no posto de trabalho e observação/modelação são menos incentivadas.

O que significam essas proposições no cotidiano das organizações? A partir da primeira, por exemplo, podemos pensar: se uma organização investe muito em criar normas de convivência e procedimentos técnicos, padronizando as ações, e em oferecer treinamento detalhado sobre essas normas para todos os indivíduos, estará implicitamente dispensando seus empregados de, por eles mesmos, buscar informações. Da mesma forma, a organização torna irrelevante a tutorização informal, pois já cumpriu no coletivo o que um tutor poderia oferecer. Elimina ações de negociação de mudança no posto de serviço, porque intenciona convencer da adequação do posto tal como está planejado, levando o empregado a focalizar-se no que já é previsto para o posto e evitando que dê atenção a atividades extraordinárias. Esses efeitos são positivos ou negativos? Nem uma coisa, nem a outra. Depende dos objetivos da organização. Isso seria bom em uma universidade? E em uma fábrica de peças padronizadas?

Por outros caminhos, também podemos nos indagar: é viável a construção de um contexto altamente institucionalizado, se o volume de alternativas de realização é grande? Lembremos, por exemplo, que existem variados métodos e técnicas de pesquisa e alternativas de funcionamento para um grupo de pesquisa em uma universidade. Qual seria a consequência de uma universidade resolver adotar um manual de procedimentos de pesquisa? Seria interessante que todos usassem os mesmos métodos? Seria interessante que a universidade disponibilizasse instruções administrativas a seus pesquisadores, ou seria melhor que fizesse um longo treinamento, garantindo aos pesquisadores que dominassem detalhadamente todos os procedimentos?

Em relação aos conteúdos das táticas organizacionais, Griffin, Colella e Goparaju (2000) apresentaram duas proposições:

- **Proposição 2a:** quando o conteúdo da socialização organizacional é institucionalizado (táticas sequenciais e fixas), diminui a probabilidade de os iniciantes engajarem-se em táticas proativas de: busca de *feedback*, busca de informação com colegas e supervisores e negociação de mudanças no posto de trabalho.
- **Proposição 2b:** a construção de um relacionamento de tutorização informal e de envolvimento em atividades extratarefa deve ser mais forte e positivamente relacionada a resultados de socialização, quando o conteúdo das táticas organizacionais for individualizado (em oposição ao institucionalizado).

Partindo dessas duas proposições para pensar sobre o cotidiano organizacional, podemos, por exemplo, indagar em que tipo de organização e de cargos devemos aplicar táticas mais institucionalizadas ou mais individualizadas. Assim, questionamos:

1. Se temos 100 pessoas que empacotam um único tipo de balas doces, é viável estabelecer um tutor para cada um?
2. Ou é mais viável instruir coletivamente a todos?

3. Se temos, em um departamento acadêmico de uma escola, 20 professores, divididos em grupos de 2 a 3 por disciplina, devemos fazer todos passarem por treinamentos sobre a elaboração e modelos ideais de programas de todas as disciplinas? Ou é mais viável orientação pedagógica baseada em princípios gerais e incentivo para que os mais experientes apoiem os novatos (tutorização)?

E, por fim, em referência aos aspectos sociais das táticas organizacionais, Griffin, Colella e Goparaju (2000) apresentaram mais duas proposições:

- **Proposição 3a:** quando os aspectos sociais das táticas organizacionais são institucionalizados (táticas seriais e de investimento), é menos provável que os iniciantes construam relações de tutorização informal. Quando os aspectos sociais das táticas organizacionais são individualizados (disjuntivos e de desinvestimento), é menos provável que os iniciantes se engajem nas seguintes táticas proativas: busca de *feedback* sobre o desempenho, busca de informação de colegas e supervisores, construção de relações com colegas e supervisores e observação/modelação.
- **Proposição 3b:** a busca de informações de colegas e supervisores, construindo tutorização informal e estruturação positiva, deve ser mais forte e positivamente relacionada aos resultados da socialização, quando os aspectos sociais/interpessoais das táticas organizacionais forem individualizados. Observação/modelação deve ser mais forte e positivamente relacionada aos resultados da socialização, quando os aspectos sociais/interpessoais das táticas forem institucionalizados.

Essas proposições significam que, **se uma organização estiver interessada em fortalecer os pequenos grupos e o aprendizado com os colegas e superiores imediatos, as táticas em seus aspectos sociais devem ser menos institucionalizadas.** Quando isso ocorre? Em organizações nas quais coletivos amplos realizam as mesmas tarefas? Quando se objetiva gerar produtos altamente padronizados? Quando o conteúdo das tarefas varia entre pequenos grupos e entre indivíduos? Nas organizações cujos cargos são variados?

Pensar sobre essas contingências pode ajudar a discernir como promover ações facilitadoras do processo de socialização organizacional coerentes com o contexto no qual estamos inseridos. Os treinamentos introdutórios, por exemplo, necessitam levar em conta tais reflexões. São especialmente importantes quando precisamos orientar uma organização sobre a adoção das táticas organizacionais tendo em vista seus objetivos. Por isso, devemos nos questionar sempre: **de acordo com os objetivos da organização na qual trabalho, que comportamentos proativos dos trabalhadores interessam? Quais táticas devem ser adotadas para facilitar a socialização dos empregados? Há congruências entre as ações organizacionais e os comportamentos cobrados dos seus empregados? Em referência às ações organizacionais e aos comportamentos cobrados dos empregados, há contradições em quê?**

Se nos reportamos ao conceito de organização, tratado por Bastos, Loyola, Queiroz e Silva, no Capítulo 2, lembrando que se trata de um sistema aberto, compreendemos que a proatividade dos empregados e as ações organizacionais fazem parte de um mesmo fenômeno (a organização e/ou, no foco de atenção, a socialização organizacional). Podemos perceber cada uma em separado dependendo do prisma em que estamos observando o fenômeno. No entanto, guardam intercomplementaridades e contradições. Não se modifica um componente de um sistema sem afetar os outros. O conjunto de modificações e efeitos altera o equilíbrio dinâmico como um todo. A compreensão dessas interdependências permite uma intervenção mais profissional e mais social e eticamente engajada.

As proposições de Griffin, Colella e Goparaju (2000), portanto, ajudam-nos a ler as relações dos indivíduos com as organizações, considerando o caráter mútuo de tais relações. Limitam-se, contudo, à atenção exclusiva no relacionamento entre táticas organizacionais e táticas proativas dos indivíduos. O processo de socialização precisa ser compreendido de forma mais ampla. Há um modelo, na perspectiva integradora, que merece o destaque pela sua abrangência. Por isso, consideramos que seja certamente o que melhor assume a tendência de integração do conhecimento produzido sobre socialização organizacional. Trata-se do modelo apresentado por Saks e Ashforth (1997a), desig-

nado de Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional (Fig. 9.4).

Em um primeiro plano, estão as variáveis contextuais divididas em três níveis de análises e inter-relacionadas:

- variáveis extraorganizacionais (p. ex., cultura nacional, legislações e regulamentações);
- variáveis organizacionais (p. ex., estratégias e estrutura); e
- variáveis de grupo (p. ex., diversidade demográfica) e do emprego ou papel (p. ex., organização do trabalho, isolamento físico ou não, etc.).

Todas essas variáveis contextuais afetam os fatores de socialização organizacional, que, para os autores, se dividem novamente em três níveis de análise: organizacional (táticas de socialização, programas de orientação, programas de treinamento e programas de tutoria); grupal (táticas organizacionais, suporte social e processo de aprendizagem social); e individual (táticas e comportamentos proativos). **Tais fatores são compreendidos em uma perspectiva da construção de sentidos, porque envolvem a interpretação e a ação dos sujeitos envolvidos (indivíduos e organização). O modelo também prevê a mediação e/ou moderação da construção de sentidos pelas diferenças individuais, tais como: autoeficácia, autoestima, tolerância à ambiguidade, automonitoramento, desejo de controle e necessidades de realização e afiliação. Além disso, afetadas pelas variáveis contextuais, adquirem significados e sentidos em tal relação.** Os fatores de socialização predizem a busca de informação para reduzir a incerteza e desenvolver a aprendizagem, gerando, por sua vez, os resultados mais imediatos do processo: clareza de papel, aquisição de habilidades, integração social, identificação social, motivação, mudança pessoal e orientação de papel. Esses resultados imediatos contribuem na construção de outros, porém mediatos, em três níveis de análise: organizacional (p. ex., o fortalecimento da cultura, do moral, da efetividade, etc.); grupal (fortalecimento de subcultura, da coesão e da efetividade, etc.); e individual (redução do estresse, do absenteísmo e rotatividade e elevação da satisfação, do desempenho e do comprometimento, etc.). Observe que estes últimos reconstituem os fatores de contexto.

A relação de interdependência entre táticas organizacionais e proatividade dos empregados das proposições de Griffin, Colella e Goparaju (2000) já traduzia o caráter sistêmico do processo de socialização organizacional. O Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional expõe, mais amplamente, a complexidade desse sistema, o que deve nos alertar para a responsabilidade inerente às intervenções em uma organização, visando melhorar o processo de socialização.

Nas palavras de Saks e Ashforth (1997a), tal modelo é uma representação do estado corrente da teoria e da pesquisa em socialização organizacional. **Compreendemos que ele pode representar um roteiro para diagnóstico, reflexão e planejamento de intervenções no processo de socialização nas organizações em apoio aos empregados por parte dos profissionais que lidam com gestão de pessoas.**

Na mesma época, Taormina (1997) apresentou outra proposta, também com um caráter sintético e integrador, que designou de Modelo dos Múltiplos Domínios e Processos Contínuos. Esse modelo destaca-se por seu caráter parcimonioso, pois descreve o processo com base em quatro domínios (Fig. 9.5): treinamento, compreensão, suporte dos colegas de trabalho e projeção das perspectivas futuras. Cada domínio apresenta simultaneamente aspectos de conteúdo e de processos. Os domínios são, em outras palavras, categorias amplas que agrupam vários conteúdos e processos tratados pelas pesquisas e pelos modelos anteriores.

Exemplificando, Taormina mostra que três dos domínios abrangem os fatores de Chao e colaboradores (1994), os quais já identificamos anteriormente. Na Figura 9.6, mostramos tal comparação. Porém, o que consideramos mais importante nesse modelo é a ênfase da autora no caráter contínuo e processual da socialização organizacional abordando a variabilidade de cada domínio ao longo do tempo que o indivíduo passa na organização, bem como entre indivíduos. Dessa forma, as contribuições de Taormina são importantes no resgate da noção do processo de socialização que se estende pela vida dos sujeitos, como tratado pelos autores do interacionismo simbólico e do construtivismo social. Sua publicação é também a primeira sobre o tema que designa a perspectiva de análise adotada de psicossociológica, ajudando, assim, a caracterizar melhor as tendências integradoras. Na psicologia social, segundo Álvaro e colabora-

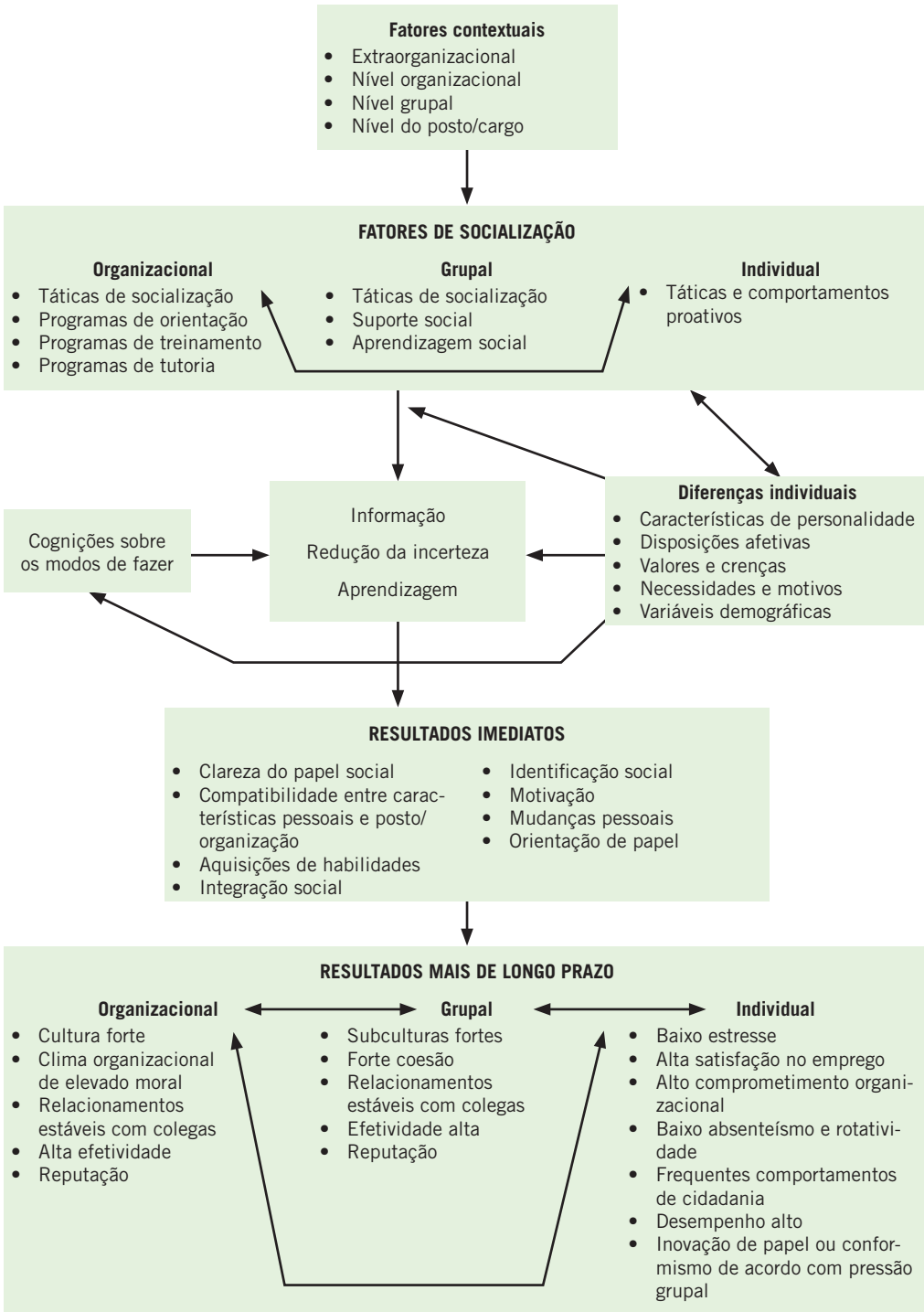


Figura 9.4 Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional.
Fonte: Com base em Saks e Ashforth (1997a).

Treinamento	Desenvolvimento de habilidades relacionadas com o emprego. Atos, processos ou métodos pelos quais alguém adquire habilidades funcionais requeridas para o desempenho de um emprego específico.
Compreensão	Extensão na qual o empregado compreende e pode aplicar conhecimentos sobre seu emprego, a organização, as pessoas e sua cultura.
Suporte dos colegas de trabalho	Sustentação ou apoio emocional, moral ou instrumental providos pelos demais empregos sem compensação econômica, necessários para aliviar a ansiedade, o medo e a dúvida.
Treinamento	Extensão na qual os empregados antecipam (projetam) o crescimento de suas carreiras naquela organização.

Figura 9.5 Os domínios da socialização organizacional segundo Taormina (1997).
Fonte: Com base em Taormina (1997).

dores (2007), várias perspectivas de análise (como o interacionismo simbólico e o construtivismo social, citados no início deste capítulo) compartem características como integrar e transitar entre níveis de análise (macro, meso, micro, etc.), enfatizar o caráter processual e dinâmico dos fenômenos e considerar a historicidade de cada um. Portanto, as tendências integradoras refletem as características das perspectivas psicossociológicas. Aqui, preferimos a designação de tendências integradoras, para sublinhar a articulação que desenvolvem das contribuições dos enfoques antecedentes (táticas organizacionais, desenvolvimentista e das informações e conteúdo).

Durante a década de 2001 a 2010, e na atual, as abordagens integradoras persistiram no sentido de serem influentes e orientarem os pesquisadores. O exame superficial da literatura transmite inicialmente uma visão de uma literatura fragmentada. Entretanto, consideramos que a perspectiva integradora prevalece. A impressão de fragmentação ocorre porque os diferentes autores, para poderem desenvolver pesquisas com mais profundidade, estabeleceram recortes do fenômeno como se pusessem uma lente de aumento em pequenas partes dos modelos integradores. Além disso, articular e/ou transitar entre níveis de análise não é uma prática consolidada na psicologia, senão uma tentativa de construção. O que tem sido, então, aprofundado, acrescido ou surgido de novo em tais estudos?

Domínio 1 – Treinamento

- Fator de Chao e colaboradores (1994): proficiência do desempenho.

Domínio 2 – Compreensão

- Fatores de Chao e colaboradores (1994): linguagem, valores e objetivos, história e políticas.

Domínio 3 – Suporte dos colegas de trabalho

- Fatores de Chao e colaboradores (1994): pessoas.

Figura 9.6 Categorias de Taormina (1997) e fatores de Chao e colaboradores (1994).
Fonte: Com base em Taormina (1997) e Chao e colaboradores (1994).

Destacamos, então, que os antecedentes dos comportamentos proativos dos sujeitos socializantes seguem sendo focalizados, e, em síntese, os pesquisadores elucidaram que:

1. Quanto mais se percebe que o ambiente de trabalho favorece a consecução dos próprios objetivos no trabalho, mais bem-sucedido tende a ser o processo de socialização, mais provável é a identificação com os objetivos organizacionais, bem como mais elevados

tendem a serem os resultados afetivos do processo de socialização (satisfação com o trabalho e comprometimento organizacional) (Maier; Brunstein, 2001).

2. Apoio de colegas e superiores e experiências acima das expectativas são preditores do comportamento proativo, caracterizado por uso da estratégia de desenvolvimento de carreira.
3. Integração estrutural, sistema gerencial e cultura organizacional (antecedentes organizacionais), bem como o processo de identificação e a percepção de competência (antecedentes interpessoais), estão relacionados aos comportamentos de busca de tutorização informal (Ragins, 1997).
4. Os indivíduos que atribuem maior centralidade ao trabalho e que apresentam mais tolerância à ambiguidade, além de mais habilidades cognitivas, tendem a apresentar mais comportamentos proativos de busca de informação (Asford; Black, 1996; Saks; Ashforth, 1997b).
5. Curiosidade específica prediz comportamento de busca de informação, e curiosidade geral promove estruturação positiva (Harrison; Sluss; Ashforth, 2011).
6. A aplicação de táticas organizacionais de desinvestimento prediz conflitos éticos e desestimula o planejamento/desenvolvimento de carreira (Kammeyer-Mueller, Simon; Rich, 2012).
7. A percepção de diferenças de faixas etárias incrementa a probabilidade de comportamentos proativos (Kammeyer-Mueller; Livingston; Liao, 2011).
8. A proatividade precisa ser cultivada desde o ensino médio (Gruman; Saks, 2011).
9. Comportamentos proativos são menos prováveis de ocorrer quando os iniciantes atuam sob uma supervisão tradicionalista no contexto da cultura chinesa (Wang; Kim, 2013).
10. Comportamentos proativos decrescem de frequência em proporção inversa ao tempo de trabalho (De Vos; Freese, 2011).

Esses achados põem luz, detalham e ampliam o que já previa o modelo de Saks e Ashforth (1997a) no sentido de que os comportamentos proativos são mutideterminados e processuais, ou seja, também são atos históricos dos sujeitos socializantes. Contam com antecedentes dos diversos níveis de análises.

Outro conjunto de pesquisas (p. ex., Cable; Parsons, 2001; Cooper-Thomas; Van Vianen; Anderson, 2004; Kim, T.; Cable; Kim, S., 2005) vem explorando a associação entre fatores de socialização e resultados imediatos e mediatos, recorrendo ao modelo de ajustamento pessoa-organização (P-O). O volume de pesquisas sobre o assunto estimulou, em 2007, a publicação de dois estudos de metanálise, compilando e confrontando as contribuições. O Quadro 9.2 sintetiza as duas publicações.

Observando as publicações a partir de 2011, constamos que os surveys são quase a totalidade, embora variem nas técnicas de coleta de dados utilizadas (questionários e entrevistas), bem como entre designs transversais e longitudinais de curto prazo. Novidades, entretanto, foram as contribuições de Michel (2011), que desenvolveu uma pesquisa durante nove anos no setor bancário, adotando, portanto, um *design* longitudinal de perspectiva etnográfica. Resgatou o caminho apontado por Taormina (1997), considerando a necessidade de ultrapassar a focalização exclusiva no iniciante. Michel elucidou que os resultados do processo de socialização organizacional, do ponto de vista do sujeito, implicam aspectos que ultrapassam em muito aqueles enumerados por Saks e Ashforth (1997a), transformando as pessoas mais fundamentalmente e transcendendo sua identidade como trabalhador/empregado. Michel (2011) mostra que os bancários mudam formas de estabelecer relações com suas mentes e seus corpos. Encontrou também que o processo de socialização é apenas parcialmente eficaz e que o amadurecimento do trabalhador o ensina a transcender a cultura organizacional e a manter seus espaços de criatividade, autonomia e flexibilidade. Além disso, observou que, surpreendentemente, os bancos se beneficiam da perda de controle do processo. Corroborando, Oberfield (2012) chamou atenção para o poder do processo de socialização organizacional engendrando mudanças de atitudes das pessoas. Kammeyer-Mueller, Simon e Rich (2012) encontraram que a aplicação de táticas de desinvestimento se correlaciona com conflitos éticos. Entendemos que os resultados desses estudos corroboraram a literatura que defende o papel estruturante do trabalho (vide Capítulo 1) e, ao mesmo tempo, chamam

Quadro 9.2 Síntese das duas metanálises explorando a associação entre fatores de socialização e resultados imediatos e mediatos

Bauer e colaboradores (2007)	Saks, Uggerslev e Fassina (2007)
Objetivos: Integrar a socialização organizacional em um modelo de antecedentes e resultados do ajustamento e testar tal modelo, bem como sumarizar o relacionamento entre os fenômenos, identificando quais, entre eles, exigem mais atenção das novas pesquisas.	**Objetivos:** Examinar o relacionamento entre os seis tipos de táticas organizacionais e os indicadores de ajustamento, bem como efeitos de moderação do *design* da pesquisa (transversal ou longitudinal) e tipos de iniciantes (recém-graduados e outros).
Achados	
1. A busca de informações (comportamento proativo) foi positivamente relacionada com dois dos indicadores de ajustamento P-O – clareza de papel e aceitação social –, mas não associada significativamente à autoeficácia. 2. As facetas de táticas organizacionais de socialização foram positivamente relacionadas com clareza de papel, enquanto a dimensão formal das táticas, com autoeficácia, e as dimensões fixas, seriais e de investimento, com aceitação social. 3. Todas as seis dimensões das táticas organizacionais são correlacionadas com satisfação e intenção de permanecer. 4. Clareza de papel foi relacionada a todos os resultados, exceto *turnover*. 5. Autoeficácia relacionou-se a todos os resultados, exceto comprometimento organizacional. 6. Aceitação social foi relacionada a todos os tipos de resultados estudados, e os três tipos de busca de informação – avaliativa, referente e social – são correlacionados entre si. 7. Os três tipos de busca de informação são significativamente correlacionados com satisfação e intenção de permanecer na organização, mas apenas busca de informação avaliativa se correlacionou significativamente com comprometimento organizacional, e nenhum deles com desempenho e *turnover*. 8. Os indicadores de ajustamento – clareza de papel, autoeficácia e aceitação social – medeiam o relacionamento entre busca de informação pelo iniciante, táticas organizacionais e resultados de socialização.	1. Táticas institucionalizadas foram negativamente relacionadas a ambiguidade e conflito de papéis, desempenho no emprego e orientação de papéis. 2. Táticas sociais (seriais e de investimento) foram preditores mais fortes de resultados de ajustamento. 3. O relacionamento entre táticas e resultados foi mais forte para iniciantes recentemente graduados do que para os demais. 4. Conflito e ambiguidade de papéis mediaram parcialmente alguns dos relacionamentos entre táticas de socialização e resultados mediatos de socialização.

atenção do profissional de gestão pessoas para sua responsabilidade ética no gerenciamento de programas voltados para o processo de socialização organizacional.

O esforço das pesquisas desenvolvidas a partir de 2011 para aprofundar os aspectos do processo de socialização organizacional toma várias direções. Um conjunto amplo de pesquisas enfatiza a importância da dimensão interpessoal no processo de socialização, de forma que, em síntese, chama atenção para a necessidade do desenvolvimento de relações interpes-

soais saudáveis e para o preparo dos supervisores e líderes para se relacionarem com os novatos (Bae, 2012; Chen; Eldridge, 2011; Chen et al., 2011; Commeiras; Loubes; Bories-Azeau, 2013; Cooper-Thomas, Anderson; Cash, 2012; Filstad, 2011; Jokisaari, 2013; Kammeyer-Mueller; Livingston; Liao, et al., 2011; Köhler et al., 2011; Korte; Lin, 2013; Lee, 2013; Sluss; Thompson, 2012; Smith et al., 2012). A existência de tantos estudos enfatizando o mesmo ponto alerta para os cuidados que devemos tomar com a qualidade das relações interpessoais se gerenciamos programas voltados para a promoção do processo de socialização organizacional. Ainda, em uma conjuntura em que os empregos tendem a ser menos duradouros, é estratégico (do ponto de vista organizacional e humanístico) prepararmos os veteranos para receber os novatos, bem como preparar estes para as situações e os desafios a serem enfrentados.

Outras pesquisas (p. ex., Cable; Gino; Staats, 2013; Lee, 2013) vêm discutindo o processo de socialização organizacional considerando o referencial teórico sobre identidade social e/ou construção de identidade no trabalho. Lee (2013) defende a importância de fortalecer a identidade do iniciante (tática de investimento) e atenta para o impacto da seleção de pessoas no sucesso do iniciante no decorrer do processo de socialização. Cable, Gino e Staats (2013) defendem a criação de um espaço de autenticidade como necessária para o fortalecimento da identidade com o trabalho e a organização.

Há pesquisas que focalizam os resultados imediatos e mediatos do processo de socialização. Dunford e colaboradores (2012) encontraram que o trabalhador é mais vulnerável a elevar os sintomas da síndrome de *burnout* nos períodos críticos do processo de socialização organizacional (períodos de transição); Allen e Shanock (2013) destacaram a importância da aplicação das táticas organizacionais institucionalizadas para combater o *turnover*; Fedai Çavus (2012) explorou os fatores de socialização organizacional como preditores de cidadania organizacional; Topa e Moriano (2012) mostraram que o impacto das táticas organizacionais de conteúdo sobre a satisfação no emprego é parcialmente mediado pela aprendizagem dos valores organizacionais; e Toderi e Sarchielli (2011) constataram que a facilitação da consecução de objetivos pessoais impacta resultados afetivos do processo de socialização organizacional, como o bem-estar no trabalho.

Também existem pesquisas que tratam de temas emergentes, como é o caso da de Chu, A. e Chu, R. (2011), que demostra que o uso da intranet nas organizações pode ser realizado em benefício do processo de socialização organizacional. Há pesquisadores partindo do referencial teórico sobre socialização organizacional para estudar singularidades de minorias de trabalhadores, como o caso dos deficientes físicos (Carvalho-Freitas et al., 2010; Kulkarni; Lengnick Hall, 2011) e dos trabalhadores de navios em cruzeiros (Matuszewski; Blenkinsopp, 2011).

Com tudo o que expusemos, tentando construir um panorama dos estudos sobre socialização organizacional, esperamos ter permitido o entendimento de que as tendências integradoras marcaram os estudos sobre socialização organizacional, não só articulando níveis de análises como também atribuindo um lugar importante aos contextos organizacional e extraorganizacional. Tal tendência segue mostrando-se fértil para o avanço do conhecimento, à medida que tem dado lugar à introdução de outras inovações, bem como permitindo que os pesquisadores possam se aprofundar cada vez mais sobre o assunto. Todavia, nossa exposição também significa que não existe uma receita do que podemos realizar em cada organização para favorecer o processo de socialização organizacional. Diferentemente disso, se existem variáveis contextuais que afetam o processo, nossa atuação precisa ser extremamente contingente e dinâmica, ou seja, devemos considerar cada situação de intervenção.

O conhecimento produzido já pode nos ajudar em muito. As proposições de Griffin, Colella e Goparaju (2000) e, principalmente, o Modelo do Processo Multinível da Socialização Organizacional podem ser utilizados como lentes que nos ajudam a entender a realidade das organizações, a qual muitas vezes nos parece ininteligível. Devem constituir-se em um referencial para que na hora de planejar um diagnóstico organizacional, por exemplo, você saiba selecionar os aspectos que serão observados, os questionários a serem aplicados ou os itens que precisam estar presentes no seu roteiro de entrevista. Da mesma forma, devem também constituir-se em um referencial para interpretar e dar sentido às informações levantadas na organização, mes-

mo que, dependendo de seus objetivos, você não aplique o referido modelo em sua totalidade.

Alertamos, entretanto, que apesar da qualidade do modelo a ser utilizado como um roteiro de nossas ações, ele é mais útil quando se tem clareza do objetivo do estudo e/ou do diagnóstico organizacional, ou seja, quando sabemos em que direção nós, profissionais e a organização, desejamos ir. Aplicar o modelo orientando-se por nossos objetivos de estudo e/ou de diagnóstico, bem como por nossos princípios éticos, deve, então, nos ajudar a tomar decisões sobre quais informações devemos buscar e que propostas de mudanças podemos propor, por exemplo, nas táticas organizacionais, nos programas de treinamento, de orientação e de tutorização. **Por fim, sublinhamos que nossas ações em apoio ao processo de socialização dos empregados devem se embasar em um contínuo diagnóstico da situação, abrangendo os diversos níveis de análise.** Como assinalamos no início do capítulo, as pesquisas no Brasil sobre socialização organizacional ainda são pouco numerosas, mas na seção subsequente apresentaremos um quadro de tais pesquisas no País, porque acreditamos que elas poderão incentivar outras, além de ajudar a planejar ações organizacionais e de orientação profissional.

◗ APLICAÇÕES: LENDO A REALIDADE DAS NOSSAS ORGANIZAÇÕES

No Brasil, já há pesquisas preocupadas em gerar instrumentos de mensuração que possam ser utilizados pelos profissionais que atuam com gestão de pessoas para avaliar o quanto um coletivo de empregados se percebe socializado na organização em que trabalha. Foram realizadas duas adaptações do questionário elaborado por Chao e colaboradores (1994). O Quadro 9.3 sintetiza os fatores que foram encontrados nas duas adaptações. Em ambas as pesquisas, além da aplicação do Inventário de Socialização Organizacional (ISO), foram realizadas entrevistas e aplicados questionários sociodemográficos, os quais ajudaram a entender as diferenças encontradas, embora parte destas possa ser resultante dos procedimentos de pesquisa. Observe que a amostra de 2001 é formada por trabalhadores entre os quais o nível de instrução fundamental é o predominante. Além disso, para tal pesquisa, o questionário foi adaptado por tradução regressiva, além de serem adicionados cuidados com a linguagem e recursos não verbais de aplicação, de forma a ser compreensível aos participantes (Borges; Pinheiro, 2002). Com esses trabalhadores, o número de fatores encontrados corresponde à metade do número encontrado na pesquisa de Chao e colaboradores (1994). Compreendidos os fatores à luz das entrevistas, assinala-se que o fator que reúne itens sobre conteúdo do trabalho e qualificação e, ao mesmo tempo, de inclusão reflete o fato de a aprendizagem no trabalho, pelos participantes da amostra, ocorrer em serviço e suscitar suporte dos colegas de trabalho. Apesar do número menor de fator em tal estrutura fatorial, distinguem-se competência e qualificação, o que não ocorreu na amostra de Chao e colaboradores (1994). Tal distinção reflete que, **nas condições de trabalho prevalentes no Brasil, saber fazer não é garantia de conseguir ser efetivamente competente.** É muito provável que essa distinção seja influenciada pelas condições de trabalho.

Observa-se que tal distinção se mantém na estrutura fatorial encontrada para servidores públicos da cidade de Natal (RN). Para essa segunda amostra, foram encontrados sete fatores. Esclarece-se que além das diferenças de perfil instrucional dos participantes, para essa amostra, o questionário foi refeito com base nos conteúdos de entrevistas realizadas com servidores e com base na literatura específica de socialização organizacional, que na época havia evoluído em relação ao momento de realização da primeira pesquisa. As diferenças de composição dos fatores sinalizam tanto que devemos aplicar os conhecimentos sobre socialização organizacional sem perder de vista as peculiaridades brasileiras como que o processo de socialização organizacional pode ser muito distinto entre ocupações e entre organizações.

Para apronfundar um pouco mais as diferenças por organização, relatamos que a pesquisa de 2001, referida no Quadro 9.3, envolveu três organizações: duas redes de supermercado (uma pública e uma privada) e um grupo empresarial da construção habitacional (uma construtora de obras de terceiros, uma incorporadora e uma fábrica de concreto). A proporção de participantes por faixas de escores em cada fator está especificada na Tabela 9.1, por organização. Observando a tabela, pode-se verificar que,

Quadro 9.3 Fatores de socialização organizacional

Borges, Ros-Garcia e Tamayo (2001)	Borges e colaboradores (2010)
Amostra: 622 operários da construção de edificações e trabalhadores do comércio no Distrito Federal	**Amostra:** 903 servidores de duas instituições públicas em Natal
Fatores/Conceitos	
Qualificação/Inclusão. Expressa o quanto o indivíduo se percebe preparado para o desempenho profissional no emprego, o quanto se percebe incluso entre os colegas e os hábitos da organização. **Competência**. Expressa o quanto o indivíduo se sente competente no exercício de suas tarefas e reconhecido por essa competência. **Objetivos e tradições organizacionais**. Expressa a identificação do indivíduo com os objetivos e as tradições (história) da organização.	**Acesso a informações (políticas)**. Receber ou ter os meios para localizar informações. Identificar datas importantes, procedimentos e rotinas organizacionais, critérios aplicados e relações de poder. **Competência e proatividade**. Ser apto para criar, ser eficaz, produtivo, e ativo para buscar informações. **Integração com as pessoas**. Sentir-se aceito pelos outros, incluído na equipe, na organização e participar no processo de tomada de decisão. **Não integração com a organização**. Ausência do domínio da linguagem, do emprego, do conhecimento sobre os processos organizacionais e da cultura organizacional. **Qualificação profissional**. Conhecimento e experiência profissional. Domínio da linguagem profissional e de tarefas. **Objetivos e valores organizacionais**. Conhecer e identificar-se com objetivos e prioridades organizacionais. Conhecer a história organizacional. **Linguagem e tradição**. Dominar as linguagens profissional e organizacional. Conhecer tradições e história dos colegas. Saber identificar as pessoas mais influentes.

em cada fator, os empregados coincidiram de se concentrar mais na mesma faixa de escores (percentuais em negrito), porém, a distribuição dos participantes nos quatro níveis de escores (inferior, médio inferior, médio superior e superior) não é a mesma para cada organização. Os empregados da rede pública de supermercados tendem a se perceber mais qualificados e inclusos, seguidos dos da rede privada de supermercados. No segundo fator – competência –, são os operários da construtora habitacional que se percebem mais competentes para suas atribuições. Já, no terceiro fator – objetivos e tradições organizacionais –, os empregados das duas redes de supermercados tendem a se perceber mais identificados com os objetivos, sendo que há um pouco mais de empregados da rede privada apresentando escores superiores.

De maneira geral, os empregados tendem a se perceber bem socializados nas três organizações, porém com diferenciações nos conteúdos dessa socialização. Por trás de tal variação na percepção dos empregados de seu nível de socialização, encontramos: as táticas individualizadas, informais e seriais da construtora favorecem o desenvolvimento de segurança na tarefa, mas menos identificação com a organização e menos percepção de qualificação/inclusão; tanto as táticas seriais da rede privada de supermercados, de caráter persuasivo, quanto as da rede pública, disjuntiva, provendo ampla participação, favorecem a introjeção dos objetivos e das

Tabela 9.1
Distribuição dos escores nos fatores de socialização organizacional na amostra (n = 622) por organizações

	Escores fatoriais				
Fator/Organização	**Inferior**	**Médio inferior**	**Médio superior**	**Superior**	**Total**
Qualificação/Inclusão					
Rede pública de supermercados	3,9%	19,6%	44,7%	31,8%	100%
Rede privada de supermercados	9,3%	31,0%	43,3%	16,4%	100%
Construtora	9,7%	38,3%	48,0%	4,0%	100%
Totais	7,9%	29,7%	45,0%	17,4%	100%
Competência					
Rede pública de supermercados	4,5%	8,9%	39,1%	47,5%	100%
Rede privada de supermercados	8,6%	5,2%	39,9%	46,3%	100%
Construtora	4,6%	5,7%	22,3%	67,4%	100%
Totais	6,3%	6,4%	34,7%	52,6%	100%
Objetivos e tradições					
Rede pública de supermercados	1,1%	17,3%	59,2%	22,3%	100%
Rede privada de supermercados	2,6%	20,1%	50,4%	26,9%	100%
Construtora	18,3%	29,7%	36,0%	16,0%	100%
Totais	6,6%	22,0%	48,9%	22,5%	100%

Obs.: À distribuição de cada fator por organizações foi aplicado o teste Qui-quadrado, que apresentou os seguintes resultados: para o primeiro fator, $\chi^2 = 56{,}75$, $p < 0{,}001$; para o segundo, $\chi^2 = 27{,}64$, $p < 0{,}001$; e para o terceiro, $\chi^2 = 72{,}92$, $p < 0{,}001$.
Fonte: Borges, Ros-Garcia e Tamayo (2001).

tradições da organização, porém, as primeiras não se fazem acompanhar de uma percepção tão forte de inclusão. Tais táticas não provocam, no entanto, reações homogêneas nos trabalhadores, as quais indicam tanto a presença dos aspectos individuais/pessoais moderando esse efeito quanto a existência de ações proativas. Observamos que, a despeito da tendência geral, há uma proporção (16%) de empregados da construtora muito identificada com os objetivos e as tradições da organização. Registra-se, entretanto, que as organizações obviamente diferem em outros aspectos, e não apenas no que se refere às táticas de socialização organizacional.

Outra pesquisa, importante na instrução dos profissionais, foi realizada por Carvalho-Freitas (2009), relatando a construção, a validade e a consistência de um questionário de socialização organizacional voltado exclusivamente para o segmento de pessoas com deficiências físicas, encontrando três fatores: sensibilização, adaptações e práticas de recursos humanos. Em decorrência das necessidades humanísticas de empregar essas pessoas, perseguindo a igualdade de direitos humanos, trata-se, portanto, de um instrumento importante para as práticas de gestão de pessoas (Quadro 9.4).

Sumariamos, no Quadro 9.4, as demais pesquisas realizadas no Brasil, a partir de 2007, conforme localizamos na literatura especializada. Elas traduzem as tendências que observamos na literatura internacional, embora parcialmente, porque são pouco volumosas e têm envolvido poucos pesquisadores. No entanto, é um tema importante para nortear as práticas profissionais. **Não podemos deixar de assinalar, por fim, que, em um período de aquecimento da economia e, ao mesmo tempo, de aumento das exigências de qualidade e competitividade, como os últimos anos no País, a necessidade combater o turnover e de atrair pessoal qualificado passou a ser problema do cotidiano das organizações no Brasil.** O aperfeiçoamento das ações organizacionais no campo da socialização organizacional é, de acordo com a literatura revisada, um caminho a ser considerado.

Quadro 9.4 Pesquisas brasileiras sobre socialização organizacional a partir de 2007

Autores/Ano	Estratégias metodológicas	Principais contribuições
Wortmeyer (2007)	Estudo de caso. Avaliar a internalização de valores no processo de socialização organizacional.	Demonstrou a eficácia do processo para a internalização da disciplina e da lealdade aos pares.
Oliveira e colaboradores (2008)	Avaliar o nível de socialização autopercebido por grupo ocupacional e tempo de serviço.	Os professores de nível superior tendem a perceber mais acesso à informação, a se considerar mais competentes e proativos, mais integrados às pessoas e com mais clareza quanto aos objetivos e os valores organizacionais.
Carvalho-Freitas (2009)	Construção e validação do Inventário de Ações de Adequação das Condições e Práticas de Trabalho.	Encontrou três fatores: sensibilização, adaptações e práticas de recursos humanos.
Rosa e Brito (2010)	Discutir como ocorre o processo de construção social do sujeito militar e os mecanismos de controle subjacentes a essa socialização. Estudo de caso.	Há uma variação nas formas de dominação, no sentido de privilegiar técnicas que vão desde uma pedagogia corporal para os soldados até uma pedagogia moral para os oficiais.
Carvalho-Freitas e colaboradores (2010)	Pesquisa de campo com 33 pessoas com deficiência física atuantes em empresas financeiras privadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte.	Quanto mais percebem atividades de sensibilização e mais adaptações das condições de trabalho, mais buscam informações sobre expectativas organizacionais e sobre o modo de fazer o trabalho. Ressalta a importância da aplicação de táticas institucionalizadas.
Carvalho e colaboradores (2011)	Avaliar a capacidade preditiva da resiliência em relação à socialização organizacional.	Os resultados demonstraram que a resiliência contribuiu significativamente para explicar os resultados de socialização organizacional, sendo que a capacidade preditiva da resiliência em relação à socialização organizacional foi maior entre os novos servidores brasileiros.
Carvalho, Borges e Vikan (2012)	Comparação entre servidores públicos brasileiros e noruegueses.	Os servidores noruegueses, de modo geral, relataram maior integração às pessoas do que os servidores brasileiros, e estes, por sua vez, tenderam a resultados mais satisfatórios de integração à organização.

◗ CONSIDERAÇÕES FINAIS

A socialização organizacional é um tema complexo, mas que, por contar com pesquisas de caráter avançado, dispõe de uma teorização relativamente ampla. Introduzimos o assunto. É hora de dar, então, vazão à curiosidade e aprofundar os conhecimentos, tanto por meio de mais leituras quanto buscando situações que possam ser analisadas tendo os conhecimentos apresentados aqui como uma lente que permita o desenvolvimento de sua compreensão crítica da realidade.

Traçamos um panorama da teorização e da pesquisa sobre esse campo. Os interessados em aprofundar-se sobre o tema podem recorrer, por exemplo, às nossas citações, para saber onde buscar mais. Esperamos também que seja compreensível a vinculação desse tema à cultura organizacional. Ao tentarmos compreender o que as pessoas fazem para se socializar e a articulação dessas ações com as táticas da organização, estamos tratando de processos sociais que vivemos nas organizações, os quais implicam ao mesmo tempo absorção e construção da cultura organizacional (vide Capítulo 13). Será que o contexto aqui exposto pode ajudar a buscar explicações sobre como foram construídas certas características da cultura da organização em que trabalhamos?

O assunto exposto também deve permitir a consciência crítica do enfoque em que se está analisando a socialização organizacional, os limites e as implicações destes, bem como a ciência de que ações de socialização podem ter implicações éticas. Essa consciência crítica, por consequência, é fundamental para projetar mais adequadamente o alcance de determinadas ações, e pese melhor a congruência de exigências da organização para o trabalho e suas demais políticas de pessoal. Esse tipo de congruência tem sido incluído nas raízes do estresse endêmico e dos problemas de saúde organizacional.

A discussão sobre as contribuições dos diferentes enfoques também deve permitir o levantamento de hipóteses de estudo, a construção de uma agenda de pesquisa sobre o assunto e a percepção de que não se justifica mais uma atuação fundada no senso comum nesse campo. O nível de teorização permite uma atuação sistemática e profissional. Esse nível de avanço não significa que não há questões sem resposta. Pelo contrário, ao longo deste capítulo, muitas indagações foram levantadas e não respondidas. O avanço não esgota um campo de estudo, menos ainda quando envolve componentes tão dinâmicos como o trabalho e as organizações. O avanço, sim, permite que sofistiquemos nossas questões.

Outro aspecto que esperamos ter deixado claro é o caráter sistêmico e processual do fenômeno. Tendemos todos a valorizar os possíveis resultados da socialização dos indivíduos na organização, mas, sendo um fenômeno processual, seus resultados são construídos paulatinamente. Exigem ações das organizações, dos grupos, da gerência e do indivíduo. São, portanto, todos corresponsáveis. Quando planejamos o uso de determinadas táticas, devemos ter clareza de que resultados podem ser esperados. Esta é uma responsabilidade profissional. Sendo a socialização processual, mudar seus resultados implica mudar todo um processo de convivência do indivíduo com a organização, o que é sempre muito complexo.

Para terminar, sugerimos que você volte para aquelas indagações que apresentamos na abertura do capítulo e tente respondê-las visualizando uma organização em que você tenha inserção, e considerando que vive no Brasil, País com grandes distâncias sociais, em uma economia periférica e um mundo globalizado.



Socialização em três organizações públicas brasileiras

Três organizações públicas brasileiras, a exemplo de várias outras, passaram um longo período sem realizar novas contratações, tendo em vista a redução de custos e o ajuste gradual do seu quadro para patamares viáveis de gestão. No fim de tal período, essas organizações constataram problemas na exe-

(continua)

Caso 1 (continuação)

cução de serviços e na consecução dos objetivos, em decorrência um quadro de pessoal deficitário em muitas subáreas organizacionais. Todas essas organizações, em virtude da natureza dos serviços prestados, demandavam predominantemente um quadro de pessoal altamente qualificado e/ou com elevada instrução. Passaram a ser realizados concursos, conforme a legislação em vigor. As pessoas admitidas, na sequência, apresentavam alta competência na execução de suas atribuições do ponto de vista técnico. Entretanto, demonstravam dificuldades específicas de assimilar as políticas organizacionais e compreender suas funções sociais, criavam problemas internos por desconhecimento da estrutura organizacional e da cultura da casa, manifestando-se, na maior parte das vezes, como se fossem problemas de competência interpessoal, cometiam faltas por desconhecimento de normas específicas da organização, que pareciam óbvias aos olhos dos servidores antigos, e reclamavam bastante de vários problemas que sintetizamos aqui como de acolhimento organizacional. Alguns ocupantes de cargos diretivos relatavam também que os novatos tinham diferentes condições de acolhimento, em decorrência ora do nível de estruturação dos setores específicos aos quais eram designados, ora da mobilização dos servidores antigos para colaborar no acolhimento dos novatos. Assinalavam, também, que era muito desigual o acolhimento oferecido a um novato que, por alguma razão, já tinha uma história de interação com alguém do setor e aqueles novatos totalmente desconhecidos e que muitas vezes vinham de outros Estados e/ou cidades do Brasil. Os servidores antigos tendiam a taxar os novatos de antiéticos e descompromissados com o serviço público e com a organização em específico.

As três organizações tomaram consciência de que a integração dos novatos estava se constituindo um problema. Por um lado, impactava negativamente o desempenho da prestação de serviços e, por outro, podia ser vista como um desperdício de competências humanas contratadas. Passaram, então, a adotar medidas para enfrentar o problema. Uma das organizações planejou um programa de treinamento para os servidores novatos composto de três cursos: um sobre as funções sociais da prestação de serviço público; o segundo sobre a história, as normas e a estrutura da organização; e um terceiro de desenvolvimento de habilidades interpessoais. Todos esses cursos eram obrigatórios, e os servidores novatos deveriam cursar conforme a organização os ofertava.

A segunda organização implementou um programa de tutorização organizacional, em que para cada novato era designado um servidor antigo para ajudá-lo no processo de integração (tutorização formal), apresentando-o aos setores necessários, esclarecendo os procedimentos internos e as competências de cada setor, clareando o papel das relações informais no desempenho organizacional, comentando sobre a cultura da casa e ajudando-o, inclusive, a buscar informações sobre a cidade, quando se tratava de um novo servidor de origem diversa. A organização, posteriormente, deu-se conta de que os tutores tinham desempenhos muito diferentes nesse trabalho e de que alguns aderiam muito pouco ao programa porque o consideravam desnecessário, haja vista a qualificação dos novos servidores. Adotou, então, um treinamento de preparação para tutores e tutorandos no período em que ingressavam no programa. No treinamento, perseguia-se o objetivo de ajudar a díade (tutor-tutorando) a usufruir melhor do programa e, entre outros aspectos, enfatizava-se a importância de comportamentos proativos por parte dos servidores e seu impacto na qualidade dos serviços prestados. O treinamento funcionava também como uma oficina em que tutorandos elaboravam uma primeira minuta de seu plano de atividades com assessoramento do tutor. A organização também disponibilizou um manual sobre o programa em seu *site*. O programa melhorou na sua eficácia, mas no que se refere às diferenças de desempenho dos tutores e às dificuldades de afinidade entre a díade, apenas houve uma atenuação dos problemas. Os tutores, por sua vez, continuaram a reclamar que o programa os sobrecarregava.

Na terceira organização, implementou-se um programa de acompanhamento dos novatos que conjugava várias ações. Criou-se um setor centralizado para atender o novo servidor, em que se ofereciam informações variadas: desde como buscar meios para se instalar na cidade até informações organizacionais variadas. O serviço podia ser consultado pessoalmente ou na intranet, por meio de trocas de mensagem e/ou em *chat* de conversação, com opção de uso de áudio e câmera. A organização implantou um programa de tutorização semelhante ao da organização anterior, mas fez adaptações na forma de designação dos tutores, de modo que o novo servidor e sua chefia imediata acordavam quem seria o tutor. Adotou também um programa de treinamento incluindo os cursos realizados pela primeira empresa e todo o leque de alternativas de educação continuada que a empresa já oferecia anteriormente

(continua)



(continuação)

(inclusive oportunidades externas de cursos, visitas técnicas e estágios), sendo que competia ao novo servidor e a sua chefia decidir conjuntamente quais alternativas de incentivo à ampliação de suas competências deveriam fazer e em que momento. O novo servidor tinha prioridade nas suas solicitações referentes a qualificações.

Questões para reflexão

1. Classifique as ações das três organizações segundo as dimensões das táticas organizacionais de Van Maanen e Schein e reflita sobre as vantagens e limitações das soluções levadas a cabo por cada organização, justificando-as.
2. Com base no que você estudou neste capítulo, elabore hipóteses sobre a concepção do processo de socialização prevalente em cada organização e justifique-as.
3. Discuta sobre as razões pelas quais o treinamento adotado na segunda organização, preparando tutores e tutorandos para usufruírem melhor do programa de tutorização, não foi suficiente para eliminar as diferenças de desempenho entre os tutores.
4. Proponha novas ações para melhorar o programa da terceira organização. Justifique por que você acredita que sua sugestão melhorará o programa.



Socialização organizacional em uma construtora de edificações

Uma construtora de edificações, devido à natureza de seus produtos (edifícios residenciais, edifícios comerciais e *shoppings*) e dos métodos de trabalho adotados, empregava uma grande quantidade de trabalhadores (pedreiros, bombeiros, eletricistas, etc.) e destacava-se no mercado pela qualidade de suas obras e pela sua responsabilidade em cumprir prazos quando se tratava de obras contratadas por terceiros. A observação da execução de suas obras revelava o excelente desempenho e a dedicação dos trabalhadores e que, ao mesmo tempo, mostrava que o processo de aprendizagem das atividades e habilidades acontecia na prática. Os empregados antigos tinham um papel importante em acolher e ensinar os novatos para que se habilitassem para de serventes ou ajudantes serem contratados como "profissionais", conforme a terminologia incorporada até nas convenções coletivas designava. A empresa se destacava também nas suas políticas de pessoal, combinando de maneira muito criativa salários fixos e gratificações por cumprimento de metas de produção e de segurança. Oferecia ainda um conjunto de benefícios bastante diferenciado da concorrência, atendendo ao trabalhador e a sua família.

Entretanto, seus custos eram muito altos. Apurou, felizmente, que seu leque de benefícios não estava entre os itens que mais pesavam, e sim vários aspectos tecnológicos incluídos no processo produtivo e na gestão. Desenvolveu uma ampla reformulação, adotando tecnologias mais modernas. Seus técnicos de nível superior fizeram visitas técnicas e estágios em empresas de outros países, aprendendo novas habilidades e introduzindo o uso de novas máquinas, equipamentos e materiais de acabamento. Nos processos de gestão, a construtora passou a valorizar mais o uso das tecnologias de informação, bem como a melhor profissionalização dos gestores. Os empregados foram treinados a respeito de cada mudança, e as consequências na segurança coletiva e individual dos operários foram discutidas. Foram adotadas, de antemão, medidas novas para manter os baixos índices de acidentes da empresa. Nos treinamentos, foram envolvidos os empregados dos diversos níveis (mestres, encarregados, operários, etc.). Os resultados foram muito bons, apesar de o setor econômico não estar experimentando um período de muito crescimento na época, ampliando o significado do sucesso da empresa no mercado.

Em período subsequente, houve forte aquecimento da economia, e o setor da construção civil passou para um ciclo de crescimento e alta lucratividade. Entretanto, a mão de obra rareou. Apesar das vantagens que a empresa oferecia em comparação com as empresas concorrentes, perdeu importante

(continua)

Caso 2 (continuação)

proporção dos empregados de seus quadros. A maior parte deles adotou os seguintes destinos: atuar como autônomo, atuar em pequenas empresas de reforma e manutenção em atividades especializadas, e migrar para empresas de construção civil de portes maiores. Os que deixaram a empresa tinham predominantemente muito tempo de serviço. Devido às vantagens oferecidas pela empresa, bem como à redução da oferta de empregos em outros setores da economia, ela conseguiu atrair novos quadros, e percebia-se que entre os novatos prevalecia instrução mais elevada do que o habitual. No enfrentamento da situação, a empresa também realizou muitas promoções internas.

Surpreendentemente, a empresa, que era um sucesso em uma fase de pouco crescimento no setor da construção civil, no período de crescimento acelerado e surgimento de muitas oportunidades no mercado, não dava conta dos prazos e apresentava uma qualidade inferior na execução do trabalho. A observação de seu cotidiano revelava a convivência simultânea de vários novatos na organização e uma quantidade de encarregados e mestres iniciantes nos postos e emocionalmente saturados por terem de ensinar o trabalho aos novatos.

Questões para reflexão

1. Identifique as táticas de socialização organizacional utilizadas pela empresa e classifique-as segundo as dimensões de Van Maanen e Schein. Discuta sua adequação ou inadequação tendo em vista a natureza das atividades da organização.
2. As reformulações tecnológicas adotadas que inicialmente produziram bom desempenho contribuíram para os problemas que surgiram posteriormente? Por quê?
3. A prática inicial dos empregados antigos de acompanhar a "profissionalização" dos novatos pode ser designada de "tutorização informal". A literatura considera essa modalidade de tutorização a mais eficiente. Por que ela não deu certo no período mais recente da empresa, em que havia mais oportunidades de mercado?
4. A empresa mantinha uma concepção específica de socialização organizacional? Ou que marcas de diferentes concepções estavam presentes nas suas ações? Justifique sua resposta.
5. Que ações você sugere para que a empresa supere seus problemas? Justifique cada proposta.

REFERÊNCIAS

ALLEN, D. G.; SHANOCK, L. R. Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees. *Journal of Organizational Behavior,* v. 34, n. 3, p. 350-369, 2013.

ALLEN, N.; MEYER, J. Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal,* v. 33, n. 4, p. 847-858, 1990.

ÁLVARO, J. L. et al. *Introducción a la psicología social sociológica.* Barcelona: UOC, 2007.

ANDERSON, N. R. Editorial. *International Journal of Selection and Assessment,* v. 5, n. 1, p. 13, 1997.

ASFORD, S. J.; BLACK, J. S. Proactivity during organizational entry: the role of desire for control. *Journal of Applied Psychology,* v. 81, p. 199-214, 1996.

ASHFORTH, B. E.; FRIED, Y. The mindlessness of organizational behaviors. *Human Relations,* v. 41, n. 4, p. 305-329, 1988.

BAE, S. H. Organizational socialization of international nurses in the New York metropolitan area. *International Nursing Review,* v. 59, n. 1, p. 81-87, 2012.

BANDURA, A. Teoria del aprendizaje social. In: TORREGROSA, J. R.; CRESPO, E. (Org.). *Estudos básicos de psicologia social.* Barcelona: Hora, 1984. p. 57-88.

BARKER, W. K. Allen and Meyer's 1990 longitudinal study: a reanalysis and reinterpretation using structural equation modelling. *Human Relations,* v. 48, p. 169-189, 1995.

BAUER, T. N. et al. Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology,* v. 92, n. 3, p. 707-721, 2007.

BERGER, P. L.; BERGER, B. Socialização: como ser um membro da sociedade. In: FORACHI, M.; MARTINS, J. S. (Org.). *Conceitos sociológicos fundamentais.* Rio de Janeiro: LTC, 1977. p. 200-214.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A Construção social da realidade.* Petrópolis: Vozes, 1985.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *Modernidade, pluralismo e crise de sentido:* a orientação do homem moderno. Petrópolis: Vozes, 2004.

BLACK, J. S. Socializing American expatriate managers overseas: tactics, tenure, and role innovation. *Groups & Organization Management,* v. 17, p. 171-192, 1992.

BLACK, J. S.; ASFORD, S. J. Filling in or making jobs fit: factors affecting mode of adjustment for new hires. *Human Relations,* v. 48, p. 421-437, 1995.

BLAKE, J. S.; MENDENHAL, M.; ODDOU, G. Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review,* v. 16, n. 2, p. 291-317, 1991.

BORGES, L. O. et al. Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional. *Revista de Administração Mackenzie,* v. 11, p. 4-37, 2010.

BORGES, L. O.; CARVALHO, V. D. Tutorização organizacional de novos empregados. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações:* atuações a partir da Psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 406-432.

BORGES, L. O.; PINHEIRO, J. Q. Estratégias de coleta de dados com trabalhadores de baixa escolaridade. *Estudos de Psicologia,* v. 7, n. especial, p. 53-63, 2002.

BORGES, L. O.; ROS-GARCIA, M.; TAMAYO, A. Socialización organizacional: tácticas y autopercepción. *Revista de Psicologia Del Trabajo y de Las Organizaciones,* v. 17, n. 2, p. 173-196, 2001.

CABLE, D. M.; GINO, F.; STAATS, B. R. Breaking them in or eliciting their best? Reframing socialization around newcomers' authentic self-expression. *Administrative Science Quarterly,* v. 58, n. 1, p. 1-36, 2013.

CABLE, D. M.; PARSONS, C. Socialization tactics and person-organization fit. *Personnel Psychology,* v. 54, p. 1-22, 2001.

CARVALHO, V. D. et al. Resiliência e socialização organizacional entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. *Revista de Administração Contemporânea,* v. 15, n. 5, p. 815-833, 2011.

CARVALHO, V. D.; BORGES, L. O.; VIKAN, A. Socialização organizacional: estudo comparativo entre servidores públicos brasileiros e noruegueses. *Revista de Eletrônica Administração,* v. 72, n. 2, p. 339-371, 2012.

CARVALHO-FREITAS, M. N. Ações de adequação das condições e práticas de trabalho para inserção de pessoas com deficiências. *Psicologia para América Latina,* n. 16, 2009.

CARVALHO-FREITAS, M. N. et al. Socialização organizacional de pessoas com deficiência. *Revista de Administração de Empresas,* v. 50, n. 3, p. 264-275, 2010.

CHAO, G. Complexities in international organizational socialization. *International Journal of Selection and Assessment,* v. 5, n. 1, p. 9-13, 1997b.

CHAO, G. et al. Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology,* v. 79, n. 5, p. 730-743, 1994.

CHAO, G. Mentoring phases and outcomes. *Journal of Vocational Behavior,* v. 51, p. 15-28, 1997a.

CHAO, G.; WALZ, P. M.; GARDNER, P. D. Formal and informal mentorships: a comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts. *Personnel Psychology,* v. 45, p. 619-639, 1992.

CHEN, J.; ELDRIDGE, D. The missing link in newcomer adjustment: the role of perceived organizational support and leader-member exchange. *International Journal of Organizational Analysis,* v. 19, n. 1, p. 71-88, 2011.

CHEN, N. Y. et al. Newcomer socialization in China: effects of team values and goal interdependence. *The International Journal of Human Resource Management,* v. 22, n. 16, p. 3317-3337, 2011.

CHU, A. Z. C.; CHU, R. J. C. The intranet's role in newcomer socialization in the hotel industry in Taiwan – technology acceptance model analysis. *The International Journal of Human Resource Management,* v. 22, n. 5, p. 1163-1179, 2011.

COMMEIRAS, N.; LOUBES, A.; BORIES-AZEAU, I. Identification of organizational socialization tactics: the case of sales and marketing trainees in higher education. *European Management Journal,* v. 31, p. 164-178, 2013.

COOPER-THOMAS, H. D.; VAN VIANEN, A.; ANDERSON, N. Changes in person-organization fit: the impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology,* v. 13, n. 1, p. 52-78, 2004.

COOPER-THOMAS, H.; ANDERSON, N.; CASH, M. Investigating organizational socialization: a fresh look at newcomer adjustment strategies. *Personnel Review,* v. 4, n. 1, p. 41-55, 2012.

DE VOS, A.; FREESE, C. Sensemaking during organizational entry: changes in newcomer information seeking and the relationship with psychological contract fulfilment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* v. 84, n. 2, p. 288-314, 2011.

DUBINSKY, A. J. et al. Salesforce socialization. *Journal of Marketing,* v. 50, p. 196-207, 1986.

DUNFORD, B. B. et al. Is burnout static or dynamic? A career transition perspective of employee burnout trajectories. *Journal of Applied Psychology*, v. 97, n. 3, p. 637-650, 2012.

FEDAI ÇAVUS, M. Socialization and organizational citizenship behavior among Turkish primary and secondary school teachers. *Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, v. 43, n. 3, p. 361-368, 2012.

FELDMAN, D. C. A contigency theory of socialization. *Administrative Science Quartely,* v. 21, n. 3, p. 433-450, 1976.

FELDMAN, D. C. A socialization process that helps new recruits suceed. *Personnel,* v. 57, n. 2, p. 11-23, 1980.

FELDMAN, D. C. Can international management advance when exceptions outnumber rules? *International Journal of Selection and Assessment,* v. 5, n. 1, p. 14-15, 1997a.

FELDMAN, D. C. Special issue: keynote address. Socialization in an international context. *International Journal of Selection and Assessment,* v. 5, n. 1, p. 1-8, 1997b.

FILSTAD, C. Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning,* v. 23, n. 6, p. 376-390, 2011.

GEIWITZ, P. J. Albert Bandura e Richard Walters. In: GEIWITZ, P. J. *Teorias não-freudianas da personalidade*. São Paulo: EPU, 1973.

GRIFFIN, A. E. C.; COLELLA, A.; GOPARAJU, S. Newcomer and organizational socialization tactics: an interactionist perspective. *Human Resource Management Review,* v. 10, n. 4, p. 453-474, 2000.

GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M. Socialization preferences and intentions: Does one size fit all? *Journal of Vocational Behavior*, v. 79, n. 2, p. 419-427, 2011.

HARRISON, S. H.; SLUSS, D. M.; ARSFORTH, B. E. Curiosity adapted the cat: the role of trait curiosity in newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, v. 96, n. 1, p. 211-220, 2011.

JOKISAARI, M. The role of leader – member and social network relations in newcomers' role performance. *Journal of Vocational Behavior*, v. 82, n. 2, p. 96-104, 2013.

JONES, G. R. Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, v. 29, n. 2, p. 262-279, 1986.

KAMMEYER-MUELLER, J. D.; LIVINGSTON, B. A.; LIAO, H. Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, v. 78, n. 2, p. 225-236, 2011.

KAMMEYER-MUELLER, J. D.; SIMON, L. S.; RICH, B. The psychic cost of doing wrong: ethical conflict, divestiture socialization, and emotional exhaustion. *Journal of Management*, v. 38, n. 3, p. 784-808, 2012.

KATZELL, R. Contemporary meta-trends in industrial and organizational psychology. In: TRIANDIS, H. C.; DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Org.). *Handbook of industrial & organizacional psychology*. California: Palo Alto, 1994. p. 1-94. v. 4.

KIM, T. Y.; CABLE, D. M.; KIM, S. P. Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person–Organization Fit. *Journal of Applied Psychology,* v. 90, n. 2, p. 232–241, 2005.

KLEIN, K.; KOZLOWSKI, S. W. J. (Org.). *Multilevel theory, research, and methods in organization:* foundations, extensions, and new directions. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

KÖHLER, C. F. et al. Return on interactivity: the impact of online agents on newcomer adjustment. *Journal of Marketing*, v. 75, n. 2, p. 93-108, 2011.

KORTE, R.; LIN, S. Getting on board: organizational socialization and the contribution of social capital. *Human Relations,* v. 66, n. 3, p. 407-428, 2013.

KULKARNI, M.; LENGNICK-HALL, M. L. Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management*, v. 50, n. 4, 521-540, 2011.

LEE, H. W. Locus of control, socialization, and organizational identification. *Management Decision*, v. 51, n. 5, p. 1047-1055, 2013.

LOUIS, M. R. Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quartely,* v. 25, p. 226-251, 1980.

MAGALHÃES, M. O.; BENDASSOLLI, P. F. Desenvolvimento de carreira nas organizações. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações:* atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 433-464.

MAIER, G. W.; BRUNSTEIN, J. The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: a longitudinal analysis. *Journal of Applied Psychology,* v. 86, n. 5, p. 1034-1042, 2001.

MAJOR, D. A. et al. A longitudinal investigation of newcomers expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of Applied Psychology,* v. 80, n. 3, p.418-431, 1995.

MARTIN-BARÓ, I. Los procesos de socialización. In: MARTIN-BARÓ, I. (Org.). *Acción e ideología:* psicología social desde centroamérica. El Salvador: UCA, 1992. p. 113-180.

MATUSZEWSKI, I.; BLENKINSOPP, J. New kids on the ship': organizational socialization and sense-making of new entrants to cruise ship employment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, v. 18, n. 1, p. 79-87, 2011.

MICHEL, A. Transcending socialization: a nine-year ethnography of the body's role in organizational control and knowledge workers' transformation. *Ad ministrative Science Quarterly,* v. 56, n. 3, p. 325-368, 2011.

MILLER, V. D.; JABLIN, F. M. Information seeking during organizational entry: influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Managemnt Review,* v. 16, p. 92-120, 1991.

MUNDUATE, L. *Psicología social de la organización.* Madrid: Pirámide, 1997.

NELSON, D. L. Organizational socialization: a stress perspective. *Journal of Occupational Behavior,* v. 8, p. 311-324, 1987.

OBERFIELD, Z. W. Socialization and self-selection: how police officers develop their views about using force. *Administration & Society,* v. 44, n. 6, p. 702-730, 2012.

OLIVEIRA, S. D. C. et al. A socialização organizacional dos servidores da UFRN, segundo grupo ocupacional e tempo de serviço. *Revista Psicologia:* organizações e trabalho, v. 8, p. 118-141, 2008.

ORPEN, C. The effect of socialization tactics on career success and satisfaction: a longitudinal study. *Psychological Studies,* v. 40, p. 93-6, 1995.

OSTROFF, C.; KOZLOWSKI, S. J. Organizational socialization as a learning process: the role of information acquisition. *Personnel Psychology,* v. 45, p. 849-874, 1992.

PALACI, F. J.; OSCA, A.; RIPOLL, P. Tácticas de socialización organizacional y estrés de rol durante la primera experiencia laboral. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,* v. 11, p. 30, 35-47, 1995.

PEIRÓ, J. M. Psicología social de las organizaciones. In: ALVARO, J. L.; GARRIDO, A.; TORREGROSA, J. R. *Psicología social aplicada.* Madrid: McGraw-Hill, 1996. p. 155-183.

RAGINS, B. R. Antecedents of diversified mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior,* v. 51, p. 90-109, 1997.

ROSA, A. R.; BRITO, M. J. "Corpo e alma" nas organizações: um estudo sobre dominação e construção social dos corpos na organização militar. *Revista de Administração Contemporânea,* v. 14, n. 2, p. 194-211, 2010.

SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E. Organizational socialization: making sense of past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior,* v. 51, p. 234-279, 1997a.

SAKS, A. M.; ASHFORTH, B. E. Socialization tactics and newcomer information acquisition. *International Journal of Selection and Assessment,* v. 5, n. 1, p. 48-61, 1997b.

SAKS, A. M.; UGGERSLEV, K. L.; FASSINA, N. Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior,* v. 70, p. 13-466, 2007.

SCHEIN, E. H. Organizational socialization and professional of management. *Industrial Management,* v. 9, p. 1-6, 1968.

SETTON, R. P.; ADKINS, C. L. Newcomer socialization: the role of supervisors, coworkers, friends and family members. *Journal of Business and Psychology,* v. 11, p. 112-124, 1997.

SLUSS, D. M.; THOMPSON, B. S. Training for efficiency: work, time, and systems-based practice in medical residency. *Journal of Health and Social Behavior,* v. 53, n. 3, p. 344-358, 2012.

SMITH, L. G. E. et al. Getting new staff to stay: the mediating role of organizational identification. *British Journal of Management,* v. 23, n. 1, p. 45-64, 2012.

TAORMINA, R. J. Organizational socialization: a multidomain, continuous process model. *International Journal of Selection and Assessment,* v. 5, n. 1, p. 29-47, 1997.

TODERI, S.; SARCHIELLI, G. Auto-efficacia e socializzazione organizzativa: il ruolo degli obiettivi personali. *Giornale Italiano di Psicologia,* v. 38, n. 2, p. 509-518, 2011.

TOPA, G.; MORIANO, J. A. Tácticas de socialización laboral y abandono entre los soldados españoles: el papel mediador del aprendizaje de los valores organizacionales. *Revista Mexicana de Psicología,* v. 29, n. 1, p. 57-72, 2012.

TORREGROSA, J. R.; VILLANUEVA, C. F. La interiorización de la estructura social. In: TORREGROSA, J. R.; CRESPO, E. *Estudos básicos de psicologia social.* Barcelona: Hora, 1984. p. 421-446.

VAN MAANEN, J.; SCHEIN, E. H. Toward a theory of organization socialization. *Research in Organizational Behavior,* v. 1, p. 209-264, 1979.

WANG, J.; KIM, T. Y. Proactive socialization behavior in China: the mediating role of perceived insider status and the moderating role of supervisors' traditionality. *Journal of Organizational Behavior,* v. 34, n. 3, p. 389-406, 2013.

WEISS, H. M. Learning theory and industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Org.). *Handbook of industrial & organizational psychology.* Palo Alto: Consulting Psychologists, 1994. v. 1, p. 171-214.

WORTMEYER, D. S. *Desafios da internalização de valores no processo de socialização organizacional:* um estudo de caso na formação de oficiais do exército. 2007. Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

10

GRUPOS E EQUIPES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Katia Puente-Palacios e Francisco José Batista de Albuquerque

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Descrever a importância dos grupos na vida dos indivíduos, dentro e fora das organizações
- Definir fenômenos típicos ocorridos nos âmbitos grupais
- Caracterizar grupos e equipes em organizações de trabalho, apontando suas semelhanças e diferenças
- Discutir a veracidade dos mitos urbanos mais frequentes sobre as equipes de trabalho
- Integrar conhecimentos relativos a grupos e equipes no âmbito das organizações
- Apontar aspectos específicos da vida dos grupos que afetam seu funcionamento
- Conceituar efetividade de equipes de trabalho
- Compreender que certos atributos do cenário organizacional podem afetar a efetividade das equipes

A vida humana ocorre em um cenário social, desde o momento do nascimento do indivíduo até sua morte. No percurso da vida, recebemos influências diversas dos grupos aos quais estamos vinculados. A importância de compreender as relações estabelecidas com esses grupos está no poder que elas têm de afetar nosso comportamento. Fato similar ocorre nas organizações, onde o empregado está sob constante influência dos diversos grupos existentes nesse cenário, desde sua entrada até a saída, às vezes na aposentadoria. Observando as organizações atuais, constatamos que muitas delas adotam equipes de trabalho como unidades de desempenho. Disso podemos concluir que elas são consideradas estruturas benéficas ao desempenho. Mas quais os desafios do mundo do trabalho que elas enfrentam melhor do que os indivíduos trabalhando isoladamente? Em que ocasiões elas podem ser benéficas para o êxito organizacional? Quais as estratégias de gestão que incentivam seu êxito? O que é esse êxito tão desejado no desempenho? Essas são algumas das perguntas que não têm respostas simples nem categóricas. Isso porque o funcionamento das equipes, assim como sua efetividade, resulta de uma conjunção de diversos aspectos, os quais serão discutidos ao longo deste capítulo, com o objetivo de favorecer a compreensão da especificidade que caracteriza as equipes e seu funcionamento. Faremos isso a partir da junção dos aportes teóricos já desenvolvidos na área, com os resultados de pesquisas empíricas realizadas dentro e fora do Brasil, bem como com a apresentação de casos ilustrativos.

O percurso ora referido está organizado inicialmente a partir da apresentação da importância e da definição do que sejam os grupos para depois apontar a influência que eles exercem sobre os indivíduos. A partir dessa seção inicial, são descritos fenômenos específicos em que diferentes formas de interação grupo-indivíduo podem ser vistas. Serão abordados fenômenos como o da influência social, do exercício do poder em grupo, do grupo como elemento motivacional, da comunicação grupal e da lideran-

ça exercida em grupos. Em seguida, o foco de atenção recai em um tipo específico de grupo: as equipes de trabalho. Sobre as equipes, é feita uma descrição de suas características e atributos centrais, assim como dos mitos urbanos mais comumente relatados sobre essas unidades de desempenho. Em seguida, são apontadas as etapas de desenvolvimento pelas quais as equipes passam, e o capítulo encerra abordando a efetividade das equipes, quando são descritos brevemente alguns critérios de avaliação e sugeridas formas de gestão.

◗ IMPORTÂNCIA DE ESTUDAR OS GRUPOS

Um peixe, se consciência tivesse, provavelmente não se daria conta de que vive permanentemente na água. Nós raramente tomamos consciência de que vivemos imersos em uma grande camada de oxigênio. Do mesmo modo, quase nunca percebemos que vivemos em contato direto com os grupos. Somente quando o peixe é retirado da água, quando sofremos alguma privação de oxigênio, quando nos afastamos ou perdemos um grupo importante para nós é que sentimos o quanto estávamos envolvidos por esse meio ambiente, que nos abraça de forma tão sutil, tão cotidiana, que o temos como um fato, pouco nos importamos com ele – tal qual o amor, não a paixão, que nos acarinha com tranquilidade, segurança e do qual alguma vez sentimos sua falta, mas não sua presença.

Pois de maneira parecida ocorre com os grupos. De tão habituados a viver em relação com os demais, poucas vezes nos damos conta de sua importância ou de sua influência em nossos comportamentos ou em nossas decisões. Neste capítulo, procuraremos mostrar a relevância dos grupos em nossas vidas, chamando mais atenção para seus aspectos organizacionais, porém sem perder de vista outros contextos diferentes das organizações.

Conforme já abordado, a vida humana é grupal. Nascemos em uma família na qual nos relacionamos com nossos pais e irmãos, tios, tias, primos e toda uma gama de pessoas que formam um conjunto claramente identificável. Crescemos nesse grupo que nos ensina formas específicas de nos comportar, de sorte que muitas vezes exclamamos ante um determinado comportamento: "só poderia ser da família tal!". Observe que não nos referimos, nesse momento, ao ator em si, mas focamos no seu comportamento. É como se essa pessoa refletisse uma espécie de linhagem comportamental perfeitamente identificada por meio dos diversos atos que já observamos em outros membros de sua família. Ocorre o mesmo com algumas profissões; os advogados têm um estilo; os militares, outro; pedreiros agem de forma parecida; e os consertadores de eletrodomésticos têm uma maneira muito particular de tratar os prazos acertados.

Todos os citados têm um modo próprio de comportamento, que ao mesmo tempo reflete sua individualidade, mas também evidencia o grupo de referência a que pertencem. Isso é importante porque é esse grupo de referência que os faz sentirem-se apoiados no comportamento emitido. Disso depreende-se que um mesmo comportamento pode ser considerado inadequado em um determinado contexto, caso seu emissor tenha utilizado como referência um grupo distinto daquele com o qual está interagindo no momento (vide *box*).

Um bom exemplo é o primeiro dia na faculdade. Provavelmente ainda sem um amigo e talvez poucos conhecidos, buscamos alguém em meio ao mar de estranhos, até que finalmente encontramos um colega com quem pouco nos relacionávamos no colégio. Agora parece um aliado, um companheiro simpático a quem buscamos e em quem encontramos uma receptividade que antes não vislumbrávamos; tornamo-nos companheiros e até nos perguntamos como é que não nos relacionávamos antes com essa pessoa tão agradável.

Grupo de referência

Designa-se **grupo de referência** aquele em relação ao qual o indivíduo sente-se motivado a manter relações. Quando um grupo de relações (p. ex., colegas de trabalho) torna-se um grupo de referência, este passa a desempenhar um papel normativo no comportamento do indivíduo. Vale salientar, ainda, que um grupo normativo tem a função de imprimir aos seus membros valores e normas amplamente compartilhados pela sociedade.

O fato de estarmos em um ambiente novo provoca, momentaneamente, uma sensação de fragilidade, o que nos impulsiona a formar alianças que nos permitam sentir-se outra vez em um ambiente seguro. Imagine em situações de maior ambiguidade ou nas quais o futuro está em jogo, como em um novo emprego! Disso decorre a importância de os gestores procurarem atentamente entender as normas e as regras de grupos, ou criarem normas formais, de maneira que possam auxiliar as pessoas a encontrar e construir cenários que lhes sejam mais favoráveis, gerando, como consequência, padrões de comportamentos que satisfaçam às normas organizacionais. O Capítulo 9 deste livro discute a socialização organizacional, prática que, sendo ou não formalmente instituída, mostra ao novo funcionário as regras de comportamento que prevalecem no seu novo local de trabalho.

Do anteriormente relatado resulta o reconhecimento da centralidade dos grupos, tanto na vida social como na vida organizacional, de modo que grupos e equipes existentes nas organizações constituem focos de interesse que a cada dia têm cobrado mais a atenção de estudiosos da área e de gestores.

Definição e características dos grupos

Embora todo mundo conheça grupos e pertença a vários deles, é mais fácil descrever um grupo do que defini-lo. Uma definição que se tem mostrado adequada aponta que um grupo é um conjunto formado por duas ou mais pessoas que interagem durante um intervalo de tempo relativamente longo, buscando atingir determinado(s) objetivo(s). Todavia, nessa definição é enfatizado que, sem a interação dos membros, seria difícil ou impossível alcançar a meta desejada. De outra forma, grupos podem ser definidos como um conjunto de pessoas que se caracterizará mais fortemente como grupo quando:

- menor for o número de seus integrantes;
- maior for a interação entre seus membros;
- maior for sua história; e
- mais claramente for percebida pelos membros uma perspectiva concreta de futuro partilhado.

Conforme pode ser visto, as definições ora referidas são funcionais e pretendem apenas orientar o leitor de modo a favorecer sua compreensão da dinâmica existente nas relações entre pessoas que compõem um grupo.

Talvez um contraponto ajude a visualizar melhor o que se está entendendo por grupo. Um conjunto de pessoas esperando um ônibus em uma parada não constitui um grupo porque o objetivo a alcançar depende unicamente de cada uma delas em separado, podendo ocorrer que algumas dessas pessoas nem cheguem a tomar seu ônibus, o que não traria qualquer impacto para o objetivo das outras. Já amigos que se reúnem nos fins de semana para jogar futebol podem ser considerados um grupo, na medida em que necessitam uns dos outros para poder se divertir. Há um objetivo comum que não pode ser atingido se cada um não fizer sua parte no jogo.

Desse modo, esperamos deixar claro que os grupos apresentam determinadas características, como o fato de serem pequenos, ou seja, as pessoas se conhecem entre si; de estabelecerem relações intensas, que podem ser face a face ou não, pois a fortíssima presença da tecnologia de comunicação fez a demanda de encontros presenciais não ser mais um elemento tão central; e de compartilharem objetivos e aceitarem as normas construídas pelo próprio grupo. Em relação a este último aspecto, cabe nos remetermos a alguns estudos sobre construção de normas sociais. Em geral, estamos pouco cientes de que partilhamos normas, mas ao mesmo tempo estamos contribuindo para sua construção por meio dos diversos encontros e trocas que temos com nossos companheiros, familiares, cônjuges, enfim, com quem nos relacionamos socialmente. Por exemplo, quando fofocamos, estamos estabelecendo normas de comportamento. Se fulano fez isso ou aquilo, passa por nosso comentário, maldoso ou não, a aceitação do seu comportamento. Nesse instante, estamos determinando se aquele comportamento é coerente com o que desejamos ou, se, pelo contrário, ele deve ser modificado. Agindo dessa maneira, estabelecemos sanções ou reforços destinados a manter ou a mudar a maneira como essa pessoa se comportou.

Essas normas são conhecidas por todos os membros do grupo. Não estão escritas, porém quase sempre são seguidas à risca. Perten-

cer ao grupo implica submeter-se às suas regras e normas. Para isso são também estabelecidos prêmios e castigos. Os prêmios em geral se dão na forma de aceitação e prestígio. As punições variam desde as que se administram em forma de brincadeiras, passando por admoestações explícitas, até a expulsão ou morte física daquele companheiro que violou a norma. Exemplos diversos podem ser identificados ao analisar-se o que ocorre muitas vezes nos grupos de delinquentes, de presos ou em grupos terroristas. A morte é sempre uma possibilidade a quem foge de determinadas regras. A história é rica em exemplos como esses; os jornais diários, infelizmente, também.

As organizações não fogem à regra; aí também os grupos existem e constituem a matéria-prima do seu desenvolvimento. Em duas organizações que têm mesmo objetivo, como dois colégios, duas lojas comerciais ou duas fábricas de automóveis, muitas vezes o que vai diferenciar uma da outra é a maneira como as normas grupais foram estabelecidas. Gerentes ou administradores que pensam que é suficiente afixar no quadro de avisos um roteiro de normas a serem seguidas para controlar os comportamentos estão cometendo um grande erro. Nem nos quartéis as normas são respeitadas ao pé da letra. Aí vige a norma de que vale não ser pego em flagrante.

Isso ocorre porque **os grupos têm um poder muito forte sobre os indivíduos, ainda que eles estejam no seio das organizações, sujeitos às normas institucionais. Esse poder pode ser utilizado em favor da busca do cumprimento de objetivos organizacionais ou contra esses objetivos.** O Capítulo 12 desta obra descreve e discute a temática do poder nas organizações e, ao fazê-lo, aborda diferentes formas do seu exercício que podem ocorrer no seio das organizações, inclusive focando no poder grupal.

Quanto ao papel do administrador ou gestor, cabe destacar que o mais competente para fazer gestão de grupos é aquele que consegue lidar com as normas grupais de tal maneira que elas se orientem para a consecução dos objetivos organizacionais, e não contra eles. Uma vez que existe uma tensão constante nos grupos, pois as pessoas têm diferentes formas de ver o mundo, ou seja, diferentes cognições e valores, interpretações distintas estão sempre presentes. A capacidade administrativa de lidar com as pessoas consiste em lograr a superação dessas tensões canalizando-as para objetivos coletivos, que sejam concatenados com os objetivos organizacionais. Isso significa dizer que devem ser estabelecidas metas superordinadas (acima das diferenças individuais e grupais e consideradas importantes por todos), que sejam valorizadas, em maior ou menor grau, por todos os membros da organização. Uma administração participativa implica necessariamente saber lidar com essas diferentes percepções e abrir canais de expressão para o grupo, de modo, ainda, que as opiniões divergentes encontrem seu lugar, liberando-as de forma positiva dentro de cada grupo.

◗ O PAPEL DO GRUPO NO COMPORTAMENTO DO INDIVÍDUO

Com base no exposto até o momento, provavelmente você vai se perguntar: em que medida meu comportamento representa a minha individualidade ou reflete as características do meu grupo? Nossa resposta a sua inquietação é: o seu comportamento reflete as duas coisas. Isso porque somos fruto de nossa personalidade, porém, ao mesmo tempo, somos o resultado da interação dessa personalidade com os grupos a que pertencemos, que valoramos. Todos queremos ficar bem perante os demais. A questão é que não em relação a todos os demais, e sim perante aqueles que consideramos mais importantes para nós. Em outras palavras, nosso comportamento é também fruto da interação com os outros, até quando estes não estão fisicamente presentes. É aí que muitas vezes gerentes, professores e até pais encontram dificuldade para administrar o comportamento dos demais, pois não levam em consideração que o comportamento daquele que desejam controlar é também afetado pelo(s) grupo(s) a que essa pessoa pertence ou que valoriza. O comportamento, portanto, não reflete só a individualidade do sujeito; ele resulta da conjunção de atributos do indivíduo, das circunstâncias e de seus grupos de referência, e mudar o indivíduo sem entender o grupo ao qual pertence é muito mais complicado. Mais fácil seria mudar o grupo e, como consequência, o indivíduo, do que o contrário.

Para administrar pessoas, devemos compreender que o grupo é maior do que os indiví-

duos, embora seja por eles constituído. Apresentar uma visão global ou sistêmica é o caminho mais adequado para conseguir estabelecer padrões de comportamento desejáveis em uma organização. Compreendendo que os grupos existem, que estabelecem normas de convivência e que essas normas podem ir a favor ou contra os objetivos organizacionais, o administrador pode definir regras organizacionais de comportamento de forma a interagir de maneira adequada com os diversos grupos e, assim, lograr seus objetivos.

Embora possa parecer simples, gerenciar o comportamento humano é uma tarefa complexa. Os membros da organização reconhecem as diferenças entre os comportamentos socialmente sustentados pelo seu grupo e as cobranças feitas pela organização. Nessas circunstâncias, a comunicação constitui um elemento que favorece o adequado gerenciamento. Contudo, ela é benéfica apenas na medida em que as pessoas encarregadas de gerenciar esses indivíduos conhecem os grupos aos quais eles pertencem, assim como as regras, que, nesses grupos, norteiam o comportamento. Com base nessa informação, é possível estabelecer normas de comum acordo que favoreçam as metas organizacionais e estejam em harmonia com as necessidades individuais. Existem evidências que apontam que na complexidade de comportamentos da organização um aspecto fundamental para o adequado gerenciamento de indivíduos e grupos é a comunicação aberta, na qual ouvir é tão importante quanto falar.

Do abordado até o momento, podemos concluir que a melhor compreensão do comportamento humano acontecerá na medida em que, além de estudar os atributos do indivíduo, sejam levados em consideração os diversos grupos a que esse sujeito se vincula, além da organização, como ilustra a Figura 10.1.

Os esclarecimentos feitos sobre o comportamento humano e o fato de ele resultar tanto da personalidade do indivíduo como de seus grupos de referência são evidências de que nesse encontro, indivíduo-grupo, atributos intangíveis de um e outro entram em cena e de que da sua integração ou harmonização resulta o comportamento humano. Ainda assim, essa compreensão não foi sempre clara, e a seção a seguir relata brevemente os esforços despendidos por estudiosos do comportamento humano para melhor compreender de que forma se dá essa relação.



Figura 10.1 O indivíduo e seus contextos.

INFLUÊNCIA SOCIAL

Os anos iniciais do século passado foram tomados por enormes discussões entre os sociólogos e os psicólogos de então sobre se de fato existiam os grupos, na qualidade de estrutura social psicologicamente diferenciada dos indivíduos, e se estes eram determinantes para o comportamento dos seus membros. Discutia-se a existência de uma entidade supraindividual formada pela interação entre os indivíduos e indagava-se se, pelo contrário, os indivíduos eram os elementos que determinavam, em última instância, os comportamentos. Variavam as opiniões de um extremo a outro. Alguns defendiam que a sociedade era basicamente constituída por grupos e que, afetando esses grupos, a sociedade inteira poderia ser modificada, de maneira a torná-la mais ética, justa e equilibrada. Durkheim, Tarde, Le Bon e McDougall entendiam que os grupos constituíam uma espécie própria, de consciência coletiva, que suplantaria, em determinadas circunstâncias, a consciência individual. Já Floyd Allport, em outro extremo, defendia que existia unicamente o indivíduo e, como tal, todo comportamento e toda a sociedade somente poderiam ser explicados por meio dele, considerando seu processo de aprendizagem, individual e intransferível (Álvaro; Garrido, 2003).

Autores como McDougall chamam atenção para o contraditório que existe na partici-

pação na vida grupal, já que, se, por um lado, degrada a pessoa, por outro, a eleva a sua máxima potencialidade como ser humano. McDougall pensa encontrar na organização do grupo a solução. Quando o grupo está organizado, e não é simplesmente uma multidão, as tendências degradantes são minimizadas. À medida que os diversos graus de organização (continuidade, autoconsciência, interação, tradições e costumes grupais e especialização funcional) se dão no grupo, produz-se, como consequência, a aparição do espírito grupal, diante do qual surge a **mente grupal**. O grupo consiste em um sistema organizado de forças que tem vida própria e na capacidade de modelar a todos e a si mesmo, submetido só a uma mudança lenta e gradual (ver Morales, 1987, 1994) (vide *box*).

Pensando em outro extremo, encontra-se Marx (apud Lapassade, 1983), que combate as proposições de mudanças da sociedade pelos grupos, alcunhando seus defensores de socialistas utópicos, posto que, por mais que mudem a sociedade, a mudariam sempre dentro das condições impostas pelas forças econômicas que a impulsionam, estando estas forças já determinadas pelo modelo econômico vigente. De algum modo, esse debate volta à atualidade com a ênfase no desenvolvimento de cooperativas, associações e das relações interpessoais como fontes de mudança social. Também contrário a essa compreensão de grupo como apresentando uma força própria, alheia ao indivíduo, encontra-se Floyd Allport, defendendo a mais pura e simples negação da existência de qualquer fenômeno de consciência que não a individual, considerando que o grupo seria **nada mais que a simples soma dos indivíduos que o compõem.** Allport, em 1924, cunhou a expressão **falácia do grupo** para referir-se a "aqueles escritores que se viram induzidos a postular um certo tipo de mente coletiva ou consciência de grupo, distinta e separada das mentes dos indivíduos que compõem o grupo (vide Sanchez, 2002, p. 12).

Conforme se pode perceber, **alguns autores defendiam que os indivíduos apenas refletiam a força do grupo a que pertenciam. Davam como exemplos os torcedores de um time de futebol, que agem como se fossem uma só pessoa, e revoltosos que participavam de manifestações e, nessas circunstâncias, quase perdiam sua vontade própria e se despersonalizavam, sendo conduzidos pela influência das massas. No outro extremo, encontravam-se aqueles teóricos que defendiam ser a aprendizagem individual a única condição comportamental, pois era nela que esbarrava todo e qualquer ato em si, ou seja, o grupo era nada mais, nada menos, que a soma das aprendizagens anteriores dos indivíduos que o compunham.**

As concepções contraditórias sobre as causas do comportamento do indivíduo no grupo traziam consequências diametralmente opostas na compreensão da dinâmica do relacionamento entre as pessoas. Assim, podia afetar, por exemplo, a atuação do sistema judiciário, a forma como as autoridades iriam exercer o seu papel, enfim, a maneira como se organizava a sociedade. Foi nesse cenário que uma pesquisa de laboratório trouxe contribuições relevantes para aclarar a situação, dando um novo tom ao debate, que permanece vivo até hoje.

Trata-se do experimento, clássico na psicologia, realizado por Sherif (1966) na década de 1930, o qual contribuiu enormemente para a discussão das diferentes perspectivas ora mostradas sobre influência social. Ele propôs o seguinte:

- Qualquer pessoa colocada em um ambiente escuro, com uma luz acendendo e apagando intermitentemente, percebe essa luz que de fato está parada, pregada na parede, movimentando-se e acendendo ora em um ponto, ora em outro ponto da sala. Isso não é real, uma vez que a luz está fixa, porém cada um vê como se ela realmente se deslocasse. Sabe-se também que esse deslocamento aparente,

Proposições de Morales

Segundo Morales (1987), um grupo de teóricos pré-experimentais cujos expoentes principais foram Le Bon, McDougall e Freud defendia que os grupos se caracterizam realmente por uma psicologia diferente, impossível de ser reduzida à psicologia do membro individual, mas igualmente real. Postulavam, resumidamente, a ideia de que nos contextos grupais ou coletivos os indivíduos eram tomados por uma **mente de grupo** que transformava de forma qualitativa sua psicologia e sua conduta.

que a princípio é aleatório, com o passar do tempo, digamos depois de 50 vezes, tende a assumir determinadas repetições, que, uma vez estabelecidas, permanecem inalteradas; ou seja, a pessoa desenvolve (aprende) um padrão de movimento para a luz, o qual sabemos que não é real.

- Quando essa pessoa volta para uma sessão posterior, se ela já passou antes pela experiência, tende a repetir o padrão aprendido. Dessa forma, ela percebe a luz deslocando-se da mesma forma que tinha percebido da vez anterior; assim, segundo o observador, o padrão de movimento se repete.

Realizado o experimento, várias etapas foram cumpridas.

1. Primeiramente, os indivíduos foram submetidos sozinhos à experiência até estabelecerem um padrão de resposta à luz intermitente que acendia e apagava e que eles viam como se movimentando.
2. Quando já haviam aprendido um padrão de respostas, os indivíduos eram submetidos às mesmas experiências, só que agora junto com outra pessoa que também já havia previamente aprendido um padrão de resposta, porém – como era pessoal – distinto do padrão aprendido pelo colega.
3. Nessa nova sessão, pedia-se que os dois indivíduos chegassem a um acordo sobre qual o padrão de movimentação da luz que eles percebiam.

Ora, sabemos que os padrões individuais eram distintos uns dos outros, pois se tratava de criação do próprio indivíduo, uma vez que a luz era, de fato, fixa. Quando a luz acendia e apagava, cada pessoa, a princípio, tendia a afirmar que a luz repetia o padrão anteriormente aprendido por ela.

Como as duplas tinham que chegar a um acordo, com o passar do tempo, tendiam a criar um novo padrão de deslocamento da luz, que substituía os padrões individuais anteriormente aprendidos. Veja bem: eles não copiavam um do outro, e sim criavam um novo padrão, de forma inconsciente, ou seja, não se davam conta de que estavam modificando sua percepção por intermédio da interação que estabeleciam com o outro. Eles realmente pensavam que a luz agora tinha adotado um novo circuito de movimentação e se deslocava na forma como eles estavam vendo.

Em um terceiro momento, quando os participantes voltavam a ser submetidos individualmente à exposição da luz, eles declaravam como padrão de movimento aquele que haviam criado junto com o outro sujeito do experimento, esquecendo-se da aprendizagem anteriormente estabelecida quando foram submetidos sozinhos à experiência.

A que conclusão se chega com esse estudo? À de que **a maneira como as pessoas percebem o mundo é mais resultado do processo de interação e construção coletiva do que de sua individualidade**; então, o comportamento não se deve nem a um extremo, nem ao outro. Se as pessoas fossem unicamente influenciadas pelos grupos, elas dariam as respostas que o outro queria. Com o experimento, também foi constatado que as pessoas não são unicamente fruto de suas próprias aprendizagens, pois o que antes elas tinham aprendido havia-se modificado, dando lugar à imagem desenvolvida quando trabalharam em dupla. Quer dizer, existia uma terceira forma de explicar o comportamento, a qual refletia um processo misto, em que tanto um indivíduo quanto o outro, seja ele um grupo ou uma norma, contribuem, dando lugar a uma nova construção interpretativa, que a partir desse momento irá ocupar lugar privilegiado de influência comportamental.

Como você já deve estar pensando, tudo isso se dá de forma inconsciente e em um processo de aprendizagem contínuo, de modo que a cada momento essas normas fluem, podendo se manter ou mudar. Essa mudança, porém, é lenta, e no nosso dia a dia nem percebemos sua ocorrência. Tomamos ciência disso quando nos distanciamos de um grupo por alguma razão, uma viagem para estudar em outra cidade, uma mudança de escola, de bairro, e depois de algum tempo, um ano ou dois, nos encontramos outra vez com o grupo ao qual pertencíamos. Muitas vezes, as pessoas estão tão diferentes que parecem não ser mais as mesmas. Mudaram as regras, mudou o grupo, mudaram os indivíduos, mudou você.

Que importância tem tido isso para o dia a dia de um psicólogo que trabalha em organizações? Muita, porque agora ele sabe que as normas estabelecidas na sua organização têm de

fazer parte de um processo interativo entre a administração, os grupos e as pessoas, para poderem ser aceitas e incorporadas como delas, favorecendo a satisfação e o grau de comprometimento com as metas organizacionais. Participação e diálogo mostram-se como os caminhos fundamentais para obter tais resultados. Então, uma vez que o psicólogo trabalha basicamente com a palavra, cabe a ele, detentor de uma visão sistêmica e com os conhecimentos sobre o funcionamento dos grupos, articular esse liame entre as percepções grupais e as normas organizacionais de modo a favorecer a vinculação e a integração das pessoas "no" e "com" o processo decisório organizacional.

Ao abordar comportamentos de indivíduos inseridos nas organizações, falamos até aqui de como os grupos que nelas existem têm a capacidade de influenciar o comportamento dessas pessoas. A compreensão desse efeito, contudo, não decorre apenas do fato de as pessoas adotarem normas dos seus grupos de referência ou de serem afetadas pelas forças vindas do seu entorno social. Também contribui para essa compreensão o reconhecimento da ocorrência de diversos fenômenos cujo cenário são os grupos de trabalho e sobre os quais discutiremos a seguir, tendo em vista o papel central que desempenham por terem a capacidade de afetar o comportamento do indivíduo. Da ampla gama de fenômenos ocorridos nos grupos que habitam as organizações, iremos focar em quatro, pois sua ocorrência pode alterar a forma de funcionamento dos grupos e o comportamento das pessoas que os integram.

◗ PODER E INFLUÊNCIA DOS GRUPOS

Uma vez que um dos objetivos deste capítulo é favorecer a compreensão do funcionamento dos grupos, então é necessário entender as forças presentes nos processos de influência social. As pressões para a uniformidade se exercem mediante a interação social, na qual os membros tentam modificar mutuamente suas crenças, atitudes e ações, como já vislumbrado. Surgem processos similares sempre que um grupo tenta tomar decisão sobre metas a estabelecer ou sobre a maneira como alcançá-las. Coordenar as atividades de grupo exige que a conduta de cada membro se ajuste à dos outros e que a liderança se concretize mediante processo de influência sobre os demais.

Conforme Moscovici (1985, p. 29),

> [...] a maioria dos objetos sociais são ambíguos e isso é o que os distingue dos objetos físicos. Carecemos de critérios claros e precisos para julgá-los. Assim, não temos critérios para avaliar a verdade ou o erro em matéria de opiniões políticas ou religiosas, valores e normas culturais, e símbolos em geral. Ante tais objetos, os indivíduos são presa da incerteza e não sabem que juízo preciso fazer sobre eles. No entanto, necessitam de um. A fim de reduzir essa incerteza, uns se apoiam sobre o julgamento dos outros e formam uma norma comum que decide, de maneira arbitrária, o que é verdadeiro ou falso. Se supõe que esta norma representa a realidade. Como resultado disto, a norma estabelecida em comum adquire força de lei para cada indivíduo. Os indivíduos se conformam a ela e já não vêem as coisas através dos seus próprios olhos, e sim através dos olhos do grupo.

Essa afirmação revela que, para o autor, os grupos tendem a se ajustar exercendo influência mútua entre seus membros, visando alcançar seus fins. Você provavelmente já experimentou esse processo muitas vezes e, se agora relembrar alguns momentos de trabalho com outros companheiros, verá que em um primeiro momento existe certa necessidade de definição do que será feito. Alguns não conseguem passar dessa fase, já outros se encontram e rapidamente se organizam, encarregando-se de distribuir tarefas e realizar o que é necessário para alcançar os objetivos propostos. Às vezes, surge uma pessoa que tenta organizar tudo de forma muito rápida, outras vezes, faz-se necessário mais diálogo entre os membros.

Fundamentalmente, o que existe é um jogo de papéis que podem ser influenciados tanto pelos traços de personalidade quanto pelo tipo de tarefa a ser cumprida. Isso nos leva a constatar que uma pessoa tem influência sobre outra na medida em que algum comportamento da primeira gera uma mudança no comportamento da segunda. Agora, para especificar as propriedades do indivíduo que podem servir como recursos de poder em um determinado grupo,

é importante saber quais são as motivações dos membros do grupo. É por isso que pesquisas sobre as expectativas dos membros de uma organização são importantes fontes de conhecimento para conseguir um bom funcionamento do grupo ou da equipe de trabalho. A correta percepção das aspirações dos outros pode levar a condutas que repercutem positivamente na consecução dos objetivos organizacionais, porque, nesses casos, geram também realização de objetivos individuais, havendo uma conjugação de esforços que pode ser muito benéfica para todos. Todavia, deve ser destacado que manifestações e configurações de poder nas organizações são bem mais amplas e complexas do que será relatado nesta seção, mas seu estudo aprofundado é objeto de interesse do Capítulo 12 desta obra.

Dando continuidade à discussão sobre as influências ocorridas em cenários grupais, é importante destacar que sempre haverá uma dinâmica própria do poder, que é a contradição entre a mudança e a resistência à mudança. Em uma relação dialética, geralmente as mudanças encontram reações nos membros dos grupos, e é necessário saber lidar com elas. A resistência será tanto maior quanto mais acentuada for a diferença de informação entre os membros do grupo. No entanto, a resistência será tanto menor quanto menor ameaça à sobrevivência do grupo for percebida e quando o alcance dos objetivos individuais for favorecido pela atuação do grupo. Existem fortes correlações entre coesão e poder do grupo. Quanto mais coeso é um grupo, mais poder ele irá exercer sobre os demais e maior será a resistência interna às mudanças no próprio grupo. Por isso, podemos falar de grupos majoritários e grupos minoritários e sua relação de poder.

Resumidamente, grupos majoritários são aqueles que representam o poder formal, instituído ou da maioria, mesmo que muitas vezes não guardem relação com o número de pessoas que os compõem. Por exemplo, quando falamos que as mulheres formam uma minoria, estamos afirmando que elas formam uma minoria em relação ao poder social, mesmo sendo maioria populacional. O mesmo ocorre com outros segmentos sociais, e é interessante salientar que uma pessoa pode participar de vários grupos com posições diferentes. Pode participar de um grupo que está na posição majoritária e em outro na posição minoritária.

Nas organizações, também acontece algo semelhante. Grupos que são minoritários em um determinado momento, passam em outro, a exercer o poder. Uma das características dos grupos em relação ao poder é que ele é exercido de forma desigual entre seus membros – isso porque existe um núcleo central que detém maior poder, o qual vai se diluindo à medida que os membros se afastam desse núcleo ou são periféricos dentro do grupo. Quanto mais central, mais identificado com o grupo, e mais resistente a pessoa é às mudanças. Essas discrepâncias de poder e, consequentemente, de influência nos grupos e nos indivíduos geram divisões, rachas, que tendem a ir se transformando ao longo do tempo e que podem gerar a constituição de novos grupos, muitas vezes antagônicos, ou então modificações na própria estrutura de poder do grupo, como é detalhado no Capítulo 12 deste livro, na seção que descreve os jogos de poder.

Quanto mais periférico o indivíduo, mais facilidade ele tem de mudar de comportamento em relação ao grupo ou ao poder exercido pelo grupo. Em consequência, o poder de influência sobre esse indivíduo é pequeno. No entanto, ele pode servir de aliado a outros inconformados para buscar mudanças na estrutura de poder. Esse movimento muitas vezes deságua na ruptura do grupo, ou na modificação do poder antigo, sendo que os membros que permanecem no grupo passam, agora, a representar o que se chama de grupo minoritário, e começa tudo outra vez. Todos já assistimos a isso, e vamos assistir sempre. Se olharmos a política e os comportamentos dos políticos, veremos que eles nos dão aulas práticas sobre essas relações de poder. Às vezes, nas organizações, por não haver mudança na estrutura de poder, elas morrem, quebram, entram em falência. Essa dinâmica é fundamental, tanto para preservar a democracia política quanto para garantir a flexibilidade necessária à sobrevivência das organizações.

A comparação entre grupos foi estudada e desenvolvida teoricamente por Tajfel (1981) a partir do paradigma do grupo mínimo, permitindo concluir que a formação do grupo e da conduta intergrupal se desenvolve como resultado do processo de categorização social, entendido como a classificação do sujeito como parte de um determinado grupo ou categoria de pertença. Foi demonstrado que toda interação intergrupal se baseia na valorização negativa do

Paradigma do grupo mínimo

Fenômeno que ocorre quando o sujeito beneficia seu próprio grupo, em detrimento do outro, mesmo quando o grupo do sujeito é formado recentemente, de maneira aleatória e não apresenta histórico de relação anterior. O paradigma do grupo mínimo foi estudado por Tajfel, nos anos de 1960, em uma série de diversos experimentos que até a atualidade continuam sendo replicados e constitui objeto de publicações diversas (Hogg; Abrams, 2003).

exogrupo ante uma valorização positiva do endogrupo, mesmo quando não existe nenhum determinante externo para tal. A experiência realizada demonstra que, escolhidos aleatoriamente dois grupos, pares e ímpares de uma classe, por exemplo, os membros do primeiro tendem a se sentir diferentes dos do outro grupo! Dessa forma, a identidade social de cada indivíduo é formada a partir dos seus grupos de referência, e cada um se comporta de acordo com essas normas e expectativas, introjetadas pelos grupos de referência. Ou seja, quando se diz que a família é a base da formação das pessoas, está se confirmando o que foi demonstrado e estudado por Tajfel (1981).

Quando analisamos os conflitos entre grupos ou entre nações, esses conceitos podem ser de grande ajuda. Um dos possíveis motivos para que o Brasil continue inteiro, sem guerras separatistas, possivelmente reside no fato de sermos uma mistura de raças e etnias, falarmos o mesmo idioma, sermos religiosos, mas não dogmáticos, e constituirmos uma nação única, embora tudo isso deva ser matizado. Se formos analisar minuciosamente, veremos que existem mais de 100 idiomas, várias nações e etnias variadas. Entretanto, aqui o que importa é que, de modo global, nosso grupo de referência como país é de uma grande homogeneidade.

Nas organizações, devemos ter em mente esses fatores quando formos instados a introduzir modificações em procedimentos de desenvolvimento organizacional. Cuidar do todo e saber que os diversos grupos podem estar em desacordo ou trabalhar em favor de um mesmo projeto é fundamental no momento de planejar mudanças organizacionais. As diversas equipes formam um conjunto, mas podem ser competitivas e destrutivas umas com as outras. O psicólogo organizacional deve estar atento para evitar rupturas desnecessárias.

◗ O GRUPO COMO ELEMENTO MOTIVADOR

Muitos experimentos já foram realizados mostrando como somos influenciados pelos outros. Destacamos, por haver marcado uma etapa no pensamento organizacional, um que foi levado a cabo em uma fábrica da Western Eletric Company, nos Estados Unidos, por um professor da Universidade de Harvard, Elton Mayo, e que ficou conhecido como "a experiência de Hawthorne", transformando-se em um estudo clássico da área.

Esse trabalho foi constituído por uma série de pesquisas, entre os anos de 1927 e 1933, em que se procurou estudar, a princípio, os efeitos da iluminação em trabalhadoras de uma linha de montagem de relés, sob condições controladas. Pretendia-se verificar a influência da luminosidade na produtividade delas. Partia-se do princípio de que deveria haver um ponto ótimo de iluminação que permitiria às mulheres trabalhar com mais disposição, uma vez que se cansariam menos e enxergariam melhor as pequenas peças de que se compunham os relés.

O interessante é que esse estudo fracassou, porque, independentemente da quantidade de luz aportada, as trabalhadoras sempre produziam mais. Ou seja, era esperado que a produtividade variasse de acordo com as condições de luminosidade; quando variasse a luminosidade a partir de um determinado ponto, para mais ou para menos, a produtividade deveria acompanhar a diferença da iluminação.

Nesse momento, vem à tona a genialidade dos pesquisadores, que, não conformados com os resultados, deram continuidade ao estudo, buscando respostas satisfatórias para o fenômeno observado, que contradizia as hipóteses levantadas. De pronto, foi refutada a primeira hipótese, a de que a luz tinha um efeito sobre a produção. Deveria haver outro fator que estava causando o aumento da produtividade. É aí que está a riqueza da pesquisa. Foi entendido que a produção variava não devido a fatores físicos como a luminosidade, mas a fatores psicológicos, como a própria presença dos investigadores e o

interesse que as trabalhadoras demonstravam por estarem participando de uma pesquisa. Não se sentiam apenas trabalhadoras comuns, mas pessoas que estavam ajudando pesquisadores da universidade a descobrir coisas novas.

Então, uma nova pesquisa foi estruturada para verificar se realmente isso era verdadeiro, ou seja, se as condições psicológicas e as expectativas das trabalhadoras influenciavam, de fato, na produtividade. Para realizar a pesquisa, foi criada uma réplica das condições que havia na esteira de montagem e escolhidas ao acaso cinco moças para participar da experiência. Nessa nova sala, havia um controle da luminosidade, e os pesquisadores podiam contar as peças que cada moça produzia. Introduziram certas melhoras nas condições funcionais, como períodos de descanso, menos horas de trabalho por dia, lanches, etc. O resultado foi um aumento tanto na produtividade quanto na satisfação das trabalhadoras com respeito ao trabalho. Outra vez, foi surpreendente para os pesquisadores que, quando em uma determinada etapa da pesquisa suspenderam todas as melhorias anteriormente introduzidas, as trabalhadoras continuaram satisfeitas e aumentando a produtividade. A atitude delas com relação às suas tarefas e a atenção que recebiam dos supervisores e dos pesquisadores eram, pelo menos, tão importantes quanto as condições materiais de melhoria do trabalho.

Como estavam em um ambiente no qual a pesquisa era entendida, esse evento gerou um conjunto posterior de experimentos que durou seis anos e que redundou na criação de uma escola teórica de administração que até hoje influencia o modo como se gerencia. Trata-se especificamente da Escola das Relações Humanas.

A pesquisa evidenciou que a mudança comportamental foi provocada pelo sentimento e não pela luz. O fato de sentir-se parte importante de um processo, de poder construir um grupo com quem se compartilhava trabalho, assim como objetivos comuns, gerou o dinamismo que desaguou no aumento da produtividade. Está claro que a esteira de montagem foi desfeita e que foram criados grupos de trabalho pequenos, que mudaram as condições ambientais e sociais, que foram introduzidos lanches, clubes de recreação, proporcionadas condições para que os trabalhadores interagissem entre si, enfim; tudo isso que hoje alguns ainda apresentam com ares de modernidade vem dali, de uma fábrica nos anos de 1920-30.

Em resumo, foi descoberto, a partir de uma experiência concreta, que variáveis psicológicas podiam influenciar na produtividade. O sentimento de pertença, de ser importante, de ter um grupo de amigos com objetivos comuns, é provavelmente o conjunto de variáveis que pode influenciar definitivamente entre o êxito ou o fracasso de um empreendimento, e isso deve ser levado em conta na hora de administrar pessoas, pois como resultado desse estudo sabe-se hoje que o grupo pode ter um efeito motivador do desempenho dos trabalhadores. Saber administrar e potencializar esse efeito é tarefa complexa de gestores organizacionais, passível só como resultado do estudo e da compreensão da complexidade envolvida no comportamento e no desempenho humanos. Para compreender melhor o fenômeno da motivação, relacionada ou não a grupos, recomenda-se a revisão do conteúdo trazido pelo Capítulo 4 desta obra, pois nele são apresentadas diversas abordagens teóricas relativas às bases em que se sustenta o processo motivacional.

Outro aspecto que merece destaque é o relacionado à possibilidade de realizar pesquisas aplicadas nas organizações. No Brasil existe pouca tradição nesse sentido, o que é uma pena, porque sem pesquisas ficamos na dependência do "achismo" daqueles que detêm mais poder no momento. Entretanto, o cenário começa a mudar, e o Capítulo 16 desta obra mostra as possibilidades de divulgação de estudos e pesquisas realizados em organizações, que encontram em jornais científicos qualificados os meios de difundir o conhecimento produzido no Brasil. Logo, gestores interessados em saber o que se está estudando no Brasil, nesse campo, devem acompanhar periodicamente essas publicações.

COMUNICAÇÃO GRUPAL

Você deve estar se perguntando por que agora abordamos o tema comunicação se estamos falando sobre grupos. Bom, a razão é muito simples: porque tudo o que dissemos até agora sobre o comportamento dos grupos somente será viabilizado se os membros conseguem se comunicar adequadamente entre si. Logo, a comunicação é condição *sine qua non* para funciona-

mento dos grupos dentro e fora das organizações.

A comunicação não é uma tarefa fácil, mesmo sob as melhores condições. Nossa capacidade de nos relacionarmos com os demais e de trabalhar de forma eficaz com os outros depende, em grande medida, de nossas habilidades de comunicação. No terreno dos grupos isso é ainda mais complexo, dada a natureza diversa das interações que são mantidas. Assim, ao abordarmos comunicação nos grupos, falamos de um fenômeno que é tanto vital para o funcionamento desses grupamentos como de elevada complexidade, uma vez que depende do desenvolvimento de códigos comuns de emissão e de interpretação das mensagens.

A comunicação é entendida como o processo pelo qual as pessoas criam e enviam mensagens que são recebidas, interpretadas e respondidas por outras pessoas. O propósito desse processo é desenvolver significados que seriam compartilhados por membros do grupo. Assim, existem alguns elementos provavelmente já conhecidos pelo leitor, presentes no processo de comunicação, mas que devem ser revisitados, buscando favorecer o entendimento das afirmações feitas sobre esse fenômeno. São eles: emissor, receptor, mensagem e codificação. De maneira simplificada, podemos dizer que o emissor é a fonte de onde parte a mensagem; o receptor é o destinatário, que recebe e interpreta a mensagem; a mensagem em si constitui o conteúdo enviado e recebido; e, por último, a codificação é o sistema utilizado para transformar o conteúdo a ser enviado em símbolos, podendo ter naturezas diversas.

Como somos seres interativos, interferimos e criamos nossa realidade ao mesmo tempo que captamos, pelos nossos sentidos, o que vem do exterior. O processo de comunicação passa também por esse processo, de modo que a recepção da mensagem não é "pura", pois não sai do emissor e chega ao receptor da mesma forma, uma vez que é reinterpretada por cada um dos receptores. Um exemplo simples ajuda a compreender esse aspecto. Quando estudamos em conjunto, lemos objetivamente o mesmo texto; entretanto, você deve estar bem lembrado das numerosas discussões sobre se o autor disse isso ou aquilo. Ou seja, mesmo com uma fonte escrita, a possibilidade de que a comunicação seja interpretada de formas diferentes é muito elevada. Imagine o que ocorre em nosso cotidiano, quando, além da comunicação oral, incluímos a corporal, as emoções, o tom da voz, o poder e toda a sutileza de um idioma.

Um dos aspectos que mais deveria receber atenção nas organizações é o relativo às comunicações entre as pessoas, as equipes, os grupos. Entretanto, ele frequentemente é muito descuidado, gerando como consequências fortes resistências, conflitos e, muitas vezes, prejuízos que poderiam ser evitados. Os cuidados a serem tidos para favorecer a comunicação adequada nem sempre demandam grandes investimentos. Sabe-se, por exemplo, que dispor as pessoas ao redor de uma mesa, de maneira que elas possam olhar-se face a face, favorece a comunicação. Já mesas organizadas em linhas paralelas transmitem a ideia de que aquele que coordena a reunião está mais interessado em passar a informação do que em promover o diálogo entre os presentes ou ouvir suas opiniões. Assim, embora esse tipo de cuidado não garanta o êxito da reunião, sem dúvida incentiva a comunicação entre as pessoas.

Todavia, novas formas de comunicação estão na ordem do dia. Os membros dos grupos não precisam estar presentes para realizar as tarefas, compartilhar informações ou socializar. Portanto, surgiram novos formatos e desenhos de grupos, como os dos grupos e equipes virtuais nas organizações, os grupos de apoio social na internet, isso sem contar com as redes sociais, que têm cobrado tanta força entre pessoas das mais diversas idades (vide *box*).

Tecnologias da comunicação como videoconferência, correio eletrônico, internet e redes sociais estão permitindo formar equipes virtuais

Perfil dos usuários das redes sociais no Brasil

Segundo dados do IBOPE, embora 35% dos frequentadores das redes sociais tenham entre 15 e 24 anos, 38% estão acima dos 35 anos, e, mais especificamente, 20% têm 45 anos ou mais.

Fonte: Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística ([20-?]).

nas organizações que, separadas temporal e espacialmente, fazem seus membros colaborar e compartilhar conhecimentos de forma mais rápida apesar da distância, do tempo e dos limites físicos. Nos dias de hoje, constata-se a presença massiva de *smartphones* no Brasil, cujo número de usuários duplicou de 2011 para 2012 e, em 2013, levou o País a ser o campeão mundial em termos do tempo diário de uso, totalizando 84 minutos, quando a média mundial, nesse ano, era de 74 minutos (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística [20-?]). A respeito desse uso, o que nos interessa é apontar que, em diversas organizações, funcionários de certos cargos ou atribuições recebem esses aparelhos da empresa como ferramentas de trabalho, para que possam ser contatados a qualquer momento (estarem sempre disponíveis), sem importar onde a pessoa se encontra fisicamente e, às vezes, sem importar o horário ou dia da semana. Da análise desse cenário presencial e virtual, depreende-se a compreensão da centralidade que a comunicação tem para o êxito no trabalho de grupos e equipes.

LIDERANÇA EM GRUPOS DE TRABALHO

Mais uma vez, acreditamos saber o que você pensa. Certamente, você já deve ter-se perguntado por que em um capítulo sobre grupos e equipes ainda nada foi falado sobre liderança. Foi proposital. Em geral se associam grupos com liderança, e existem tratados sobre esse tema para todos os gostos. O grande problema é que não dizem o que se fazer para liderar. E, como não se trata de um assunto que facilmente seja explorado em um par de linhas, decidimos, para a segunda edição desta obra, aprofundar o estudo dessa temática no Capítulo 11, no qual se faz um percurso adequado sobre o que é a liderança e as teorias que explicam seu funcionamento.

Neste capítulo, destacamos o fato de ela ser um fenômeno complexo, que não pode ser compreendido a partir do estudo isolado nem das características daquele que lidera, tampouco do grupo ou da situação; demanda a análise global dos diversos elementos envolvidos, daí sua complexidade. Mas sabemos que a liderança constitui um fenômeno que só pode ser analisado em um determinado contexto social; logo, trata-se sempre de um fenômeno grupal, por isso a necessidade de brevemente mencioná-lo neste capítulo.

Podemos dizer que líder é a pessoa que em determinadas circunstâncias tem a possibilidade de melhor refletir as aspirações do grupo a que pertence. Não é nem é o mais inteligente, nem o mais bonito, nem o mais radical ou conservador; na maioria das vezes, exerce esse papel aquele que melhor síntese faz das aspirações do grupo.

Portanto, em sistemas institucionais, exercer liderança significa estar centrado nos grupos, podendo ou não ocupar cargos ou apoio institucional. É o processo, a maneira de lidar com as pessoas, a capacidade de enfrentar obstáculos para defender os interesses do grupo ou a capacidade de correr riscos para cumprir metas o que faz um líder. Quer dizer, é imprescindível destacar que liderar é resultado de um processo interativo entre pessoas que têm aspirações compartilhadas e que devem ser cumpridas em um determinado cenário institucional. Saber conjugar os objetivos e as aspirações dos que estão envolvidos nesse processo com as metas e os objetivos organizacionais é o desafio de liderança que se coloca àquele que de alguma maneira representa o poder instituído.

EQUIPES DE TRABALHO

Até agora, têm sido discutidos aspectos diversos que permeiam a vida dos grupos, focando na influência que exercem sobre seus membros. A centralidade dos grupos nos processos organizacionais resulta do poder que podem exercer sobre seu funcionamento, sobre os membros que a compõem, assim como sobre os resultados organizacionais. Tomando como base os mesmos princípios que orientam o funcionamento dos grupos, esta seção discute os processos relativos a um tipo específico de grupo: as equipes de trabalho.

As mudanças que têm ocorrido nos cenários organizacionais nos últimos 25 anos, em relação à implementação de equipes de trabalho, são enormes. Elas se veem claramente refletidas na quantidade de publicações científicas realizadas a respeito dessa temática. Podemos tomar como exemplo o artigo de Cohen e Bailey (1997), em que as autoras revisam publicações

sobre grupos e equipes nas organizações realizadas entre 1990 e 1997. Nessa revisão, foram incluídos somente estudos não experimentais feitos em cenários organizacionais nos quais as equipes estudadas realizavam tarefas reais (não simuladas). A amostra inicial de artigos considerados para a revisão foi composta por 200 publicações, o que evidencia o interesse que a temática já despertava na década de 1990. Dessa época em diante, o incremento do interesse pelo estudo das equipes de trabalho tem sido vertiginoso, o que fornece um extenso corpo de literatura àqueles interessados em melhor compreender o que são as equipes de trabalho e o que elas oportunizam. Uma segunda revisão, de autoria de Mathieu e colaboradores (2008), destaca a fecundidade das publicações sobre essa temática realizadas entre 1997 e 2007 e referencia mais de 300 artigos, mostrando novamente o interesse que a temática desperta na atualidade, ainda após a primeira década do século XXI.

Tendo em vista a centralidade do tema, revelada pela quantidade de publicações científicas feitas a seu respeito, torna-se necessária a melhor compreensão de seu papel no âmbito organizacional. Para tanto, iniciamos esse percurso pela definição e descrição das suas características principais.

Definição e características

A definição de equipes de trabalho não é única, e podem ser encontradas diversas conceituações. Contudo, apesar do amplo leque de definições, o importante é adotar uma que descreva claramente a natureza das células de desempenho que busca definir. Para este capítulo, adotamos a definição trazida por Machado (1998), para quem equipes de trabalho constituem

> **um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos [...] (Machado, 1998, p. 7).**

A definição dada pela autora aborda os atributos centrais das equipes, ajudando-nos a compreender as características principais. Assim, ao falarmos de equipes de trabalho, necessariamente estamos fazendo referência a um grupo de pessoas inseridas no cenário organizacional, as quais intencionalmente desenvolvem ações diversas visando atingir um objetivo de trabalho que lhes é comum. Tendo em vista esse objetivo, os membros são interdependentes entre si, na medida em que o êxito em atingir a meta posta só é viável a partir das contribuições de todos.

Se compararmos essa descrição com a definição de grupos trazida na primeira seção deste capítulo, veremos que existem mais semelhanças do que diferenças. Essa similaridade, associada à ampla divulgação de células de trabalho de desenho coletivo nas organizações, pode resultar na errada adoção da denominação "equipe" para nomear outras agrupações vistas nesse cenário.

Para conseguir fazer adequadamente essa diferenciação, começamos dizendo que equipes não são qualquer agregado de pessoas nas organizações. São vários os aspectos que nos ajudam a diferenciar grupos e equipes. Contudo, a diferença não é dada pela presença ou ausência deste ou daquele atributo. Ela resulta da análise de um conjunto de características que muitas vezes mudam em termos da intensidade.

Buscando favorecer a identificação dessas diferenças, Greenberg e Baron (1995) destacam que parte da confusão é decorrente do uso corriqueiro da palavra time ou equipe quando a estrutura descrita nem sempre responde às características que uma equipe deveria ter. Assim, com frequência, observamos que a palavra equipe é usada para definir conjuntos de pessoas que trabalham em um mesmo departamento ou seção, sendo que elas nem sempre têm um objetivo comum, claramente especificado. Por exemplo, no caso de funcionários do departamento financeiro de uma empresa, embora o objetivo de trabalho de todos seja cuidar das finanças da empresa, cada empregado funciona como uma unidade mais ou menos independente, e o êxito ou o fracasso de um deles pouco os afeta de

maneira direta, pois boa parte das tarefas atribuídas tem um caráter individualizado. Essas pessoas iriam compor uma equipe no momento em que um pequeno grupo fosse chamado a juntar seus esforços, interagir e se relacionar de maneira mais direta buscando atingir uma meta de trabalho específica, como apresentar um plano de custos envolvidos na abertura de uma nova filial da empresa na localidade X, no prazo de duas semanas. Nesse exemplo hipotético, passamos a considerar o grupamento como equipe, pois existe uma meta coletiva, claramente definida, que pode ser atingida a partir das contribuições de seus integrantes. Portanto, o plano de custos (meta comum) demanda a participação de todos para ser atingido com êxito. A partir de teorizações como essa, os autores apontam que **um dos aspectos que diferencia grupos de equipes é a natureza do esforço despendido, que nos grupos tende a ser mais individual, enquanto na equipe apresenta um caráter mais coletivo.**

Uma segunda diferença diz respeito à responsabilidade sobre quem recai o êxito na realização do trabalho. Embora, em determinadas circunstâncias, os membros do grupo possam fazer um esforço conjunto para atingir determinados objetivos, a responsabilidade pelos resultados obtidos é mais claramente individualizada. Portanto, cada empregado se responsabiliza prioritariamente pelos seus resultados pessoais. No caso das equipes de trabalho, a responsabilidade pelo resultado final é compartilhada, seja em maior ou menor grau. A vitória em um campeonato esportivo é uma responsabilidade da equipe como um todo, sendo cobrada de todos os seus membros, ainda que contribuições diferenciadas possam ser identificadas. Em competições esportivas mundiais, como os Jogos Olímpicos de Inverno, por exemplo, expectativas de elevado desempenho são colocadas sobre as equipes como um todo, e não sobre este ou aquele jogador, porque se entende que o esforço de um ou outro é insuficiente para conseguir a vitória no caso dos esportes coletivos, como o hóquei. A meta que se espera dessa equipe só é viável se todos os jogadores, o treinador e a equipe técnica assumirem a responsabilidade coletiva pela vitória, e não somente por sua parte do trabalho. No caso do grupo, assim como acontece com o esforço, a responsabilidade prioritária dos membros é sobre o trabalho individual, e não sobre o coletivo.

Em terceiro lugar, Greenberg e Baron (1995) destacam que nas equipes de trabalho existe uma meta comum aos membros, claramente estabelecida, a qual somente pode ser atingida a partir do trabalho coletivo. Ainda que cada membro possa ter metas específicas que devam ser atingidas, haverá um objetivo global, da equipe, que é a razão pela qual ela foi criada e que é compartilhado por todos. Dessa forma, metas individuais podem ser vistas como caminhos para atingir a meta realmente importante para a equipe, que é a meta coletiva. A esse respeito é necessário apontar que, no mundo das organizações, as equipes de trabalho são criadas para atender demandas empresariais. Isso significa dizer que existe um propósito estabelecido pela organização que é atribuído à equipe. Para compor a equipe, são escolhidas pessoas que de uma ou outra forma são vistas como dotadas de competências benéficas para a meta posta. Portanto, a presença de cada membro da equipe se justifica pela contribuição que pode dar à meta de trabalho que fora definida, ou meta global. Com base nesses pressupostos é defensável afirmar que, se uma equipe não conhece a meta de trabalho, duas situações podem explicar esse fato:

- é uma equipe de estrutura anormal ou
- não se trata de uma equipe.

Por último, Greenberg e Baron (1995) afirmam que os grupos se diferenciam das equipes pela natureza da relação que mantêm com a empresa em que estão inseridos. Explicam essa afirmação apontando que os objetivos de trabalho que devem ser atingidos pelos membros do grupo; por exemplo, os funcionários do departamento financeiro, são definidos, em sua maioria, pela própria organização, que também estabelece os passos a serem seguidos, segundo um manual de normas e procedimentos, assim como define as atribuições individuais e as normas que regem comportamentos e desempenhos. No caso das equipes de trabalho, existe maior autonomia. Utilizando o exemplo já mencionado da equipe que deveria desenvolver um plano de custos relacionados à abertura de uma nova filial, embora a meta possa ter sido definida pela

organização, certamente os membros da equipe teriam amior flexibilidade nas tomadas de decisão e no estabelecimento de mecanismos de ação a serem implementados para atingir o objetivo. O resultado do processo de trabalho dessa equipe não seria apenas o êxito na tarefa, mas também o surgimento de reações afetivas positivas entre os membros. Dessa forma, os autores defendem que equipes de trabalho tendem a ser naturalmente células semiautônomas ou autônomas. O Quadro 10.1 resume as proposições ora discutidas.

As contribuições trazidas pelos autores antes referidos permitem compreender as diferenças entre grupos equipes, mas não são as únicas. Abordando essa discussão de maneira mais pragmática, González, Silva e Cornejo (1996) defendem que as diferenças são claras:

- ter um líder claramente designado por um elemento externo perante o qual responde pelo grupo;
- trabalhar em prol do objetivo da organização;
- enfatizar aspectos individuais para o desempenho, a definição de responsabilidades e o estabelecimento de recompensas; e
- ter sua efetividade evidenciada a partir da influência que exercem sobre outros membros ou grupos da organização, as equipes se caracterizam por:
  - compartilhar as responsabilidades, que não recaem apenas sobre o líder;
  - trabalhar em prol de um projeto específico e próprio;
  - enfatizar o esforço conjunto tanto para o desempenho como para recompensas e responsabilidades; e
  - ter sua efetividade evidenciada a partir dos produtos da equipe.

A partir das contribuições oferecidas por Greenberg e Baron (1995) e González, Silva e Cornejo (1996), é pertinente concluir que equipes e grupos de trabalho constituem duas estruturas de desempenho que, embora coexistam nas organizações, apresentam naturezas diferenciáveis. Entretanto, a especificidade descrita para as equipes e apresentada neste capítulo assume prioritariamente uma finalidade didática. Isso porque, no âmbito organizacional, as células de desempenho podem ter uma ampla gama de formatos e ser rotuladas das mais diversas maneiras, sem necessariamente observar os atributos ora referidos como identificadores de grupos ou equipes. Também é importante salientar que divergências podem ser encontradas entre autores interessados no seu estudo, assim como entre gerentes ou administradores que adotam essas denominações com o objetivo de nomear as unidades de desempenho que comandam.

Assim, conclui-se que nem sempre é a presença ou ausência de um atributo que caracteriza um grupo ou o diferencia de uma equipe. É importante entendermos a natureza que cada um apresenta e deixar claro que, embora tanto equipes como grupos mostrem atributos como compartilhamento, interações e relações de interdependência entre os membros, assim como metas coletivas, o aspecto diferencial está dado em termos da intensidade com que o atributo se manifesta, pois se um grupo não apresenta qualquer meta de trabalho que seja minimamente comum entre os membros, se o esforço é apenas individual e se não há qualquer relação de dependên-

Quadro 10.1 Critérios de diferenciação de grupos e equipes

Critério de diferenciação	Descrição do critério
Esforço	Nas equipes, o esforço prioritário tende a ser coletivo.
Responsabilidade	Compartilhamento de responsabilidade pelo trabalho realizado é uma característica central da equipe.
Relação com a empresa	Autonomia é a palavra-chave que caracteriza a forma como o trabalho da equipe é organizado.

Fonte: Com base em Greenberg e Baron (1995).

cia entre os componentes, então deveríamos nos perguntar se estamos perante um grupo ou apenas perante um agregado de pessoas. Também é importante considerar que estamos falando de membros de uma organização; logo, seria errado supor que existe absoluta independência entre os componentes. Isso porque o corpo de trabalhadores está sob as mesmas regras e normas, pertence a uns quantos departamentos ou setores, e as pessoas são avaliadas por sistemas similares e contribuem em maior ou menor grau para o alcance da meta organizacional, que será, pelo menos, sua sobrevivência no nicho de mercado em que se insere.

O Quadro 10.2 mostra um resumo dos atributos que caracterizam grupos e equipes e evidencia que as diferenças ocorrem em termos de intensidade com que se manifestam.

Uma vez identificados as principais características que, dependendo da intensidade com que se manifestam, ajudam a diferenciar equipes de grupos, a seguir, são apontados alguns dos mitos mais vistos sobre as equipes, os quais, em decorrência da frequência com que são descritos, podem ser considerados os novos mitos urbanos no mundo das organizações.

MITOS SOBRE EQUIPES DE TRABALHO NAS ORGANIZAÇÕES

Iniciamos a seção relativa ao tema de equipes de trabalho mostrando o avanço do conhecimento sobre a natureza e o funcionamento das equipes nas organizações. Apesar desse notório crescimento, a aplicação prática nem sempre se sustenta em achados científicos. Por essa razão, observa-se, com lamentável frequência, o surgimento de modismos que eventualmente cercam os profissionais encarregados de cuidar das ações de gestão de pessoas ou recursos humanos nas empresas. Puente-Palacios, Andrade-Vieira e Andrade (2010) apontam a existência daquilo que Allen e Hecht (2004) definiram como "romance das equipes", que pode ser descrito como a defesa desmedida das contribuições que as equipes podem oferecer para o alcance das metas organizacionais. Isto é, trata-se de uma apologia indiscriminada sobre o potencial de efetividade das equipes, independentemente do cenário em que operam. Essas visões, além de ser irreais, são perigosas, na medida em que sugerem a adoção de equipes para a solução de problemas empresariais que não irão encontrar a solução nessa prática. Portanto, as consequências que podem ser esperadas são, no mínimo, perigosas, talvez até desastrosas. No intuito de apontar os erros mais comumente vistos sobre as equipes de trabalho, descrevemos, a seguir, quatro deles, enfatizando as razões pelas quais não são pertinentes ou, pelo menos, carecem de sustento empírico que mostre sua adequação. Para tanto, recorremos ao material didático produzido por Puente-Palacios, Souza e Mourão (2012), no qual os autores descrevem, de maneira detalhada, os equívocos presentes em cada mito discutido.

1. Equipes de trabalho são mais eficazes que indivíduos trabalhando isoladamente.

Quadro 10.2 Características diferenciais de grupos e equipes de trabalho

Grupos	Equipes
Intensidade do atributo	
⇦ Individual	Coletivo ⇨
◗ Esforço mais individualizado ◗ Responsabilidade por resultados prioritariamente individuais ◗ Meta de trabalho individual ◗ Unidades de trabalho dependentes	◗ Esforço mais coletivo ◗ Responsabilidade compartilhada pelos resultados globais ◗ Meta de trabalho compartilhada ◗ Unidades de trabalho autônomas ou semiautônomas

O cenário organizacional dos dias atuais mostra cada vez mais a centralidade das equipes de trabalho. Não é por acaso que empresas de grande porte relatam com maior frequência sustentar sua estrutura em equipes. Da mesma forma, muitos de nós já fomos indagados sobre nossa capacidade e competência para trabalhar em equipes. A lógica subjacente a esses fatos está na convicção de que melhores resultados serão atingidos mediante o trabalho coletivo. Contudo, nem sempre são levados em consideração dados empíricos que mostram que, para a realização de certas tarefas, o trabalho em equipes pode ser a opção menos adequada. Por exemplo, Allen e Hecht (2004) realizaram uma revisão de estudos sobre equipes a partir da qual defendem que, na realização da chamada "tormenta de ideias" (*brainstorming*), resultados mais pobres são alcançados com o trabalho em equipes se comparado com os atingidos mediante o desempenho individual. As autoras discutem diversas variáveis que intervêm nessas situações e que redundam em resultados menos produtivos. Embora o artigo dessas autoras possa ser objeto de algumas críticas, serve de alerta para compreender que o trabalho em equipes mostra limitações. Portanto, **a implementação dessas unidades de desempenho deve ser realizada após a constatação da existência de uma meta de trabalho complexa o suficiente como para ultrapassar as competências de qualquer funcionário da empresa, razão pela qual é necessário que se componha uma equipe para que a meta possa ser satisfatoriamente atingida.**

2. Quem trabalha em equipe está mais satisfeito do que quem trabalha sozinho.

A competitividade do mundo dos negócios faz as empresas dependerem cada vez mais de empregados comprometidos com elas. Bastos (1994) afirma que as organizações atuais estão à procura de mecanismos que mantenham as pessoas envolvidas com elas. Assim, torna-se cada vez mais evidente a importância de reter os trabalhadores. Com essa visão em mente, buscam-se mecanismos que favoreçam o estabelecimento e a manutenção desses vínculos, mas certamente não é em razão do sentimento de pertencimento a uma equipe de trabalho que as pessoas passam a sentir-se mais satisfeitas e a intensificar os vínculos que desenvolvem, isso porque não é fazer parte da equipe que resulta em maior satisfação. O Capítulo 9 deste livro mostra que a satisfação é um construto complexo, composto por vários elementos, ou dimensões, e resultante da participação de diversos preditores, tanto reativos ao próprio sujeito quanto à organização, bem como ao trabalho em si. Dessa forma, para que o funcionário se sinta satisfeito, um conjunto de atributos do trabalho deverá estar adequadamente equacionado.

Trabalhos empíricos como os de Wageman (1995) e de Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) apontam que pessoas com crenças mais favoráveis sobre o trabalho em equipes estão, de fato, mais satisfeitas com essa modalidade de execução das tarefas. Esses dados permitem afirmar, da mesma maneira, que trabalhadores que não acreditam no trabalho em equipes irão mostrar-se menos satisfeitos quando colocados para trabalhar junto com outros trabalhadores em arranjos compatíveis com os de equipes. Portanto, a conclusão que buscamos é que não são todas as pessoas que preferem o trabalho em equipes ou que têm crenças favoráveis sobre ele. Nessas situações, certamente elas não estarão mais satisfeitas se colocadas para trabalhar em células coletivas de desempenho.

3. A maior coesão dos membros da equipe resulta em maior efetividade.

Puente-Palacios, Souza e Mourão (2012), discutindo a respeito da coesão em equipes, mencionam que se trata de um mito urbano, longamente divulgado, segundo o qual as boas relações entre os membros das equipes resultam em melhores resultados de trabalho. Essa convicção está subjacente a diversas intervenções oportunistas que incentivam reuniões sociais, viagens e confraternizações, geralmente de custo elevado, como forma de melhorar as relações interpessoais entre os membros para, mediante elas, conseguir um melhor desempenho da equipe.

Resultados de pesquisas empíricas mostram que maior coesão em equipes pode ser benéfica, mas também pode direcionar os esforços dos membros em prol de metas pessoais. Um estudo que investiga essa questão foi realizado por Langfred, em 1998, que intitulou sua publicação de *Coesão: faca de dois gumes*, mostrando como a coesão, por si, não traz melhores resultados. Suas vantagens serão alcançadas somente quando as normas de trabalho prevalentes na equipe enfa-

tizam o trabalho (Langfred, 1998). Um estudo de natureza similar, realizado no Brasil, desenvolvido por Barbosa, no ano 2006, evidenciou que líderes que enfatizam a realização do trabalho têm seguidores mais satisfeitos se comparados com líderes que priorizam as relações interpessoais entre seus liderados (Barbosa, 2006).

Esses achados empíricos, entretanto, não podem ser entendidos como evidências de que relações de amizade ou a presença de vínculos afetivos em equipes sejam prejudiciais. Eles buscam destacar que relações interpessoais favoráveis podem ser benéficas para o desempenho se coexistirem com regras que enfatizem o trabalho e com líderes que promovam o desempenho. Logo, inversões financeiras na realização de confraternizações empresariais não são desestimuladas, mas é necessário reconhecer que elas não resultarão em melhor desempenho.

4. Quanto maior interdependência nas equipes de trabalho, maior sua efetividade.

O desenho das equipes de trabalho envolve dependência entre seus integrantes. Ela pode ocorrer em relação às tarefas, quando os membros precisam esperar que outros terminem a parte deles para iniciar a sua, ou quando a tarefa tem tamanha complexidade que só o esforço uníssono permite sua correta execução. Nesse caso, faz-se referência à interdependência de tarefas. A interdependência também pode ocorrer em relação às metas, quando os membros realizam tarefas de maneira mais individualizada, e, entretanto, só a conjunção de esforços ou resultados individuais permite que a meta seja atingida.

Os estudos empíricos desse campo indicam que elevada interdependência entre os componentes da equipe não resulta em maior efetividade, pois se trata de atributo complexo que se manifesta com diversas nuanças. Ainda assim, no âmbito organizacional, observam-se arranjos que maximizam a dependência entre membros de equipes, buscando que essa característica incentive o avanço coletivo em relação às tarefas.

De concreto, estudos empíricos realizados dentro e fora do Brasil mostram que cada tipo de interdependência (de tarefas e de resultados) apresenta efeitos diferenciados sobre a efetividade e que alguns são efeitos diretos, enquanto outros dependem da ocorrência de certas condições para acontecerem. São os chamados efeitos indiretos.

Trabalhos realizados por Van der Vegt, Emans e Van de Vliert (1999, 2000, 2001) Puente-Palacios e Borges-Andrade (2005) e Puente-Palacios, Almeida e Rezende (2011) demonstram que uma pequena parte dos resultados da equipe (satisfação, por exemplo) resulta da presença de certo tipo de dependência ocorrida entre membros de equipes. Disso concluímos que a interdependência é um fenômeno complexo, razão pela qual não é pertinente esperar um efeito causal da sua presença na geração de maior efetividade no desempenho de equipes.

Tecidas diversas considerações e críticas sobre os mitos urbanos mais amplamente difundidos a respeito do funcionamento das equipes de trabalho, é importante apresentar os processos e as transformações pelos quais essas unidades de desempenho passam, desde sua formação até a obtenção de seu máximo potencial de desempenho, ou até que elas se desfaçam por terem atingido a meta para a qual foram criadas.

Estágios de desenvolvimento das equipes de trabalho

As equipes de trabalho, após sua formação ou estruturação inicial, passam por diferentes fases de desenvolvimento até alcançar o estágio em que o desempenho pleno das tarefas é atingido. Essas fases não são atributos exclusivos das equipes de trabalho, pois se trata de fases do desenvolvimento na vida dos grupos, e, uma vez que as equipes constituem um tipo específico de grupo, passam também por elas. A esse respeito também deve ser enfatizado que elas não obedecem a uma lógica sequencial, como será apresentado a seguir, pois, embora a passagem de uma fase para a posterior revele um processo de amadurecimento, inúmeras interferências, internas e externas à equipe, podem atravancar seu avanço.

Diversos teóricos da área descrevem um conjunto de cinco fases (Buchanan; Huczynski, 1985; Greenberg; Baron, 1995; Ivancevich; Matteson, 1999; Tosi; Rizzo; Carroll, 1994), embora alguns eliminem a última delas por estar presente somente em tipos específicos de grupos. A importância de identificar essas etapas é a de reconhecer que comportamentos peculiares podem

ser esperados em uma fase, e sua ocorrência em outra pode ser muito mais improvável. As fases ora referidas recebem as denominações: formação, conflito, normatização, desempenho e desintegração, e suas particularidades são descritas a seguir.

- **Formação:** Trata-se do momento inicial de estruturação da equipe. É quando os membros entram em contato entre si e com a meta de trabalho proposta. Buscam descobrir quem são os outros com que devem trabalhar, mesmo que esse "outro" seja um colega de trabalho já conhecido. Esta é a hora em que a meta de trabalho, em geral definida de maneira prévia pela organização, pode ser mais bem delimitada. As regras de funcionamento coletivo precisam ser propostas. Frequentemente, essa fase se caracteriza pela incerteza, tanto sobre regras, normas e procedimentos como sobre comportamentos, responsabilidades e papéis de cada membro. Ela encerra quando os indivíduos passam a se reconhecer como membros da equipe, que apresenta uma meta de trabalho compartilhada e na qual a contribuição de cada um é necessária.
- **Conflito:** Uma vez identificados os membros da equipe, dá-se início a um processo de ajuste ou negociação. Ajuste no sentido de estabelecer a forma com que o trabalho será organizado e a quem cabe qual tarefa, e negociação porque os membros da equipe podem não concordar com as decisões que os atingem e, nesse momento, tentarão redefinir as regras. Se lideranças formais não foram estabelecidas pela organização, é nessa fase que elas começam a se perfilar, e pode ocorrer que dois membros entrem em pugna pelo controle do grupo. As negociações podem ocorrer de maneira mais ou menos acalorada, embora certa discordância entre os membros seja esperada. A forma de conduzir as negociações depende do estilo pessoal dos membros que compõem a equipe, assim como das regras gerais da empresa às quais estão submetidos. Nessa fase, é importante antes saber lidar com o conflito do que tentar eliminá-lo, pois ele faz parte do processo de formação e estruturação da equipe. A fase encerra quando acordos começam a ser estabelecidos.
- **Normatização:** Se o conflito é a característica da fase anterior, a coesão e a identificação dos membros da equipe são características desta. Relações mais próximas entre os membros, sentimentos e percepções compartilhadas frequentemente surgem nessa fase. A troca de informações tende a ser mais aberta e espontânea, havendo maior tolerância diante das divergências. Pode também ser identificada, nessa fase, uma concordância explícita com as metas e os objetivos da equipe. As lideranças, tendo sido aceitas pelos membros, definem, junto com eles, os papéis, as tarefas e as responsabilidades de cada um, assim como as estratégias de desempenho que favorecem a consecução dos objetivos da equipe. Essa fase é concluída quando há aceitação das normas de comportamento, assim como dos procedimentos que irão pautar as tarefas a serem cumpridas.
- **Desempenho:** O quarto estágio no desenvolvimento da equipe constitui a execução das atividades. Metaforicamente, diríamos que é "o trem andando a todo vapor". Uma vez aceitas as normas de comportamento e desempenho, as metas a serem atingidas e o comando das lideranças, toda a energia do grupo está voltada para a realização das tarefas. Pode-se dizer que é a fase da produtividade, embora nem sempre se espere que ela ocorra em níveis constantes. Dependendo da tarefa, algumas equipes irão se aprimorar no seu desempenho, podendo haver um incremento dos níveis de produtividade. Este seria o momento que melhor reflete o nível ótimo de desempenho da equipe, e a fase encerra quando a meta de trabalho é atingida.
- **Desintegração:** Trata-se do último momento da equipe, e é quando se conclui o processo de seu desenvolvimento. Essa fase ocorre quando os objetivos que levaram à criação da equipe são atingidos e não há mais razão para ela continuar a existir. Se a tarefa atribuída não tiver continuidade, a equipe irá se desintegrar, e os membros voltarão aos seus departamentos ou seções de origem. Embora essa fase seja parte do desenvolvimento das equipes, ela está presente só para as temporárias. As equipes permanentes terão concluído um ciclo de tarefas e darão início ao seguinte. É por essa razão que alguns teóricos descrevem quatro fases, enquanto outros apontam que são cinco. Na Figura 10.2, mostra-se, de maneira esquematizada, as fases descritas.

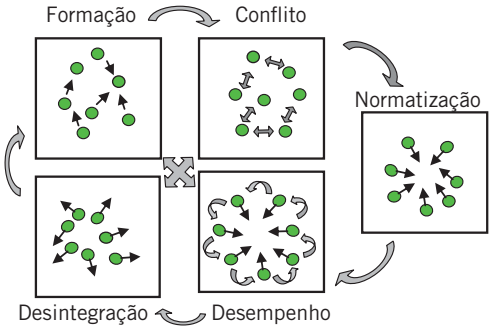


Figura 10.2 Etapas do desenvolvimento dos grupos e das equipes de trabalho.

Apesar de as fases de desenvolvimento apresentadas serem identificáveis, elas não ocorrem de maneira sequencial; trata-se de um ciclo de desenho circular, como representado na Figura 10.2, porque ações de interferência podem fazer a equipe que está na fase de desempenho voltar à fase de conflito, por exemplo, após a saída de alguns membros ou em virtude da diminuição do prazo inicialmente proposto para entrega do resultado ao ser definida a meta de trabalho. Apesar disso, certos comportamentos característicos terão maior probabilidade de ocorrer em certos momentos da vida da equipe, motivo pelo qual devem ser cuidadosamente observados na hora de tomar decisões que a atinjam.

Mostradas as fases pelas quais a equipe de trabalho passa desde sua composição até atingir seu melhor desempenho, a seguir, discute-se pontualmente a efetividade da equipe, uma vez que o incremento na implementação de equipes, no âmbito organizacional, está justificado pela busca de efetividade global, que tem seu início na efetividade das equipes.

EFETIVIDADE DAS EQUIPES DE TRABALHO

Nadler, Hackman e Lawler (1979) defendem que a efetividade das equipes de trabalho resulta da presença de três indicadores: os resultados do trabalho em termos de produtividade, a satisfação dos membros e a sobrevivência da equipe. Esses critérios têm apresentado aceitação entre os teóricos da área, de modo que boa parte dos modelos teóricos que explicam o funcionamento de equipes defende se tratar de indicadores legítimos (Gladstein, 1984; Hackman, 1987; Park, 2008; Puente-Palacios; González-Romá, 2013, Sundstrom; De Meuse; Futrell, 1990). No campo das pesquisas empíricas, eles também têm sido frequentemente adotados e tiveram sua validade empiricamente testada (Kaplan; Laport; Waller, 2013; Salazar et al., 2012). Logo, são considerados indicadores válidos da efetividade das equipes de trabalho, pois, ao serem avaliados em conjunto, favorecem compreensão global dos resultados do seu desempenho.

Em relação aos **resultados produtivos do desempenho**, Nadler, Hackman e Lawler (1979) estabelecem que eles devem atingir ou exceder os padrões organizacionais, tanto em relação à quantidade como à qualidade. Esclarecem que, se o produto do desempenho da equipe não apresenta características que o tornem pelo menos aceitável, então não é possível afirmar que a equipe teve sucesso na execução da tarefa incumbida. Critérios de temporalidade também são levados em consideração para construir esse critério.

No que diz respeito à **satisfação dos membros**, os autores manifestam que a experiência vivida pela equipe, como unidade de desempenho, deve permitir que os membros tenham suas necessidades individuais satisfeitas. Caso no grupo sejam desenvolvidos padrões de comportamento destrutivo que impactem desfavoravelmente no bem-estar dos membros, então dificilmente a equipe poderia ser qualificada como unidade efetiva, mesmo se a tarefa tiver sido realizada com êxito.

Por fim, o terceiro critério é a **sobrevivência da equipe**. A esse respeito, os autores defendem que os processos sociais que envolvem a execução do trabalho devem favorecer a manutenção ou o incremento da possibilidade da equipe continuar funcionando. Na medida em que houver recorrência na saída dos membros (elevada rotatividade), ou ausências forem característica comum da equipe (elevado absenteísmo), menos probabilidade teríamos de afirmar que essa equipe é efetiva. Esses critérios são apresentados como tendo igual importância, razão pela qual a presença de um deles, em grau elevado, não isenta a equipe de observar a ocorrência dos outros. Dito de outra forma, uma equipe muito produtiva, mas que gera elevado

grau de insatisfação nos seus membros, será avaliada somente como produtiva, não como efetiva.

Estabelecidos os critérios que devem ser observados para definir se uma equipe de trabalho é efetiva, e tendo descrito sua natureza, é imprescindível destacar quais os mecanismos que favorecem essa efetividade. Contudo, essa tarefa não é fácil, de modo que a seguir são discutidos os elementos que a pesquisa empírica tem apontado como preditores de alguns dos critérios de efetividade apresentados.

◗ EQUIPES DE TRABALHO EFETIVAS

A partir da definição de equipes de trabalho, foi possível identificar que esta se trata de um conjunto de indivíduos que, mantendo um esquema dinâmico de interações, caminham para uma meta que lhes é comum. A respeito do seu funcionamento, surge frequentemente a pergunta: **o que fazer para tornar as equipes de trabalho efetivas? A resposta não é fácil, e talvez seja mais prudente dizer que não é fácil porque não existe uma única resposta.** Diante dessa pergunta, é importante descobrir qual o tipo de equipe da qual estamos falando. Qual o objetivo perseguido com sua criação? Há quanto tempo está funcionando? Que tipo de tarefas realiza? Conta com todos os recursos de que necessita? Como tem sido seu desempenho até hoje? Como os membros foram selecionados? Somente conhecendo de maneira clara a equipe, seus pontos fortes e fracos, é que os mecanismos que favorecem o desempenho dos seus membros podem ser procurados.

Também é importante ter em mente que a efetividade da equipe de trabalho depende, em grande parte, do cenário em que ela está inserida. Assim, se ela faz parte de uma organização que está passando por um processo de redução do quadro de funcionários, a instabilidade e o fantasma do desemprego perturbam o sono de boa parte deles; mesmo que os membros da equipe tenham seu emprego garantido, o clima empresarial irá influenciar, em maior ou menor grau, o funcionamento dessa equipe. Diríamos que não é possível encontrar uma tripulação que calmamente guie o barco no meio de uma tempestade. Pode até ter sucesso e levar o barco para águas mais tranquilas, mas não o fará sem apreensão e nervosismo.

A procura de procedimentos únicos que prometem a eficácia das equipes tende a se incrementar conforme aumenta a divulgação de relatos de equipes bem-sucedidas. Diante desses relatos, surge o desejo de descobrir qual foi o "segredo" ou a receita de sucesso seguida por essa equipe. No entanto, os casos de equipes que não conseguiram atingir as suas metas, ou daquelas que tomaram decisões erradas ocasionando graves perdas, inclusive humanas, são noticiadas como acidentes ou quebras de impérios financeiros. Porém, se analisarmos mais detidamente veremos que em muitos desses casos o que está por trás é uma equipe de trabalho. Ou seja, relatam-se as vantagens das equipes, mas usualmente não se discutem os riscos de sua implantação.

O que se pode afirmar é que a efetividade decorre da participação de inúmeros fatores ligados à organização, à equipe e suas ações e aos indivíduos que a compõem. Logo, não existe um único caminho a ser seguido, isto é, não existe receita para montar uma equipe de êxito. Também deve ser destacado que as estratégias empresariais que beneficiam o desempenho da equipe são diversas e serão funcionais na medida em que sejam compatíveis com outros atributos da equipe e da tarefa. Assim, por exemplo, a adoção, por parte de uma empresa brasileira, de procedimentos que levaram uma equipe de uma empresa estadunidense ao sucesso, tomando como base apenas o relato da experiência bem-sucedida, seria como esperar que, por usar chuteiras de determinada marca, um jogador de futebol de um time asiático fizesse o mesmo número de gols que fez Pelé nos seus tempos de glória. Caso isso ocorresse, o resultado deveria ser atribuído à sorte e não à marca das chuteiras.

Embora não exista uma receita de sucesso para as equipes de trabalho, alguns aspectos devem ser cuidadosamente investigados, pois existem evidências, obtidas a partir de resultados de pesquisas empíricas, que mostram seu impacto sobre os resultados do desempenho da equipe. Um desses elementos é a correspondência entre a quantidade de membros que compõem a equipe e as tarefas designadas. Equipes que afirmam ter um número inadequado de membros em relação à tarefa que devem executar (muitos ou muito poucos) tendem a apresentar piores resultados que as equipes que afirmam ter o número adequado de membros. Além da ade-

quação do número de integrantes, é necessário que os membros da equipe tenham as habilidades necessárias para atingir os resultados esperados. Portanto, a adequação diz também a respeito das competências de que a equipe precisa para atingir a meta posta. Caso essas habilidades, tanto relativas a procedimentos técnicos e conhecimento como ao relacionamento interpessoal, à negociação ou à comunicação, não estejam presentes, treinamentos dirigidos a sanar essas deficiências serão imprescindíveis.

A equipe deve contar com o suporte de que necessita para poder executar as tarefas incumbidas. Esse suporte não se refere apenas à quantidade e à qualidade de recursos materiais. Refere-se também ao suporte social. Assim, é necessário que goze de autonomia para que possa gerenciar seus recursos e tomar decisões com independência, sem ter de recorrer sempre às lideranças organizacionais. Essa autonomia outorgada aos membros da equipe promove o sentimento de controle sobre seu desempenho e de responsabilidade pelos resultados. Obviamente, dependendo da situação e das características da tarefa, pode ser necessária uma dose de controle externo. Contudo, **equipes que precisam de aprovação de membros externos para tomar todas as decisões têm grandes possibilidades de fracassar, talvez não na realização da tarefa, mas certamente na satisfação dos membros, no tempo gasto ou na qualidade dos resultados, isto é, na sua efetividade.**

Por fim, um elemento que pode contribuir favoravelmente para a efetividade das equipes de trabalho é o sistema de recompensas oferecido pela organização como consequência dos resultados do desempenho. Mas, a respeito do desempenho, é importante destacar que um aspecto característico das equipes de trabalho é a dificuldade de identificação da pessoa responsável, uma vez que a diluição de responsabilidades é característica bastante comum. Esse aspecto precisa ser observado pelos gestores, uma vez que pode levar os membros da equipe a assumir riscos excessivos, com consequências negativas não somente para a equipe como também para a organização. Também pode ocorrer queda do nível de esforço individual. Resultados de pesquisas mostram que indivíduos colocados para trabalhar em duplas e em grupos de quatro e oito pessoas podem fazer um esforço físico até quatro vezes menor do que se trabalhassem sozinhos.

Os comportamentos relatados não podem ser vistos como truques dos empregados para trabalhar menos ou se arriscar de maneira irresponsável. São o resultado de processos que afetam todos os que fazem parte de um grupo, inclusive de uma equipe de trabalho. A implementação da equipe de trabalho exige do indivíduo habilidades diferentes daquelas exigidas para realizar o trabalho sozinho. Ao trabalhar em equipe, facilmente se pode perder o controle sobre a evolução do trabalho, os avanços tidos ou os problemas enfrentados, pois não depende mais do que um indivíduo faz ou deixa de fazer. Depende, agora, do esforço conjunto.

É nesse aspecto que um adequado sistema de recompensas pode contribuir na melhor administração do desempenho dos membros da equipe. Ele deve focar tanto no grupo como no indivíduo. Recompensas coletivas favorecem o esforço compartilhado pela meta global, e recompensas individuais permitem ao membro perceber qual o seu papel na equipe, assim como a importância do seu trabalho.

Ainda assim, o sistema de recompensas individual e coletivo poderá ter um efeito pobre se não acompanhado de ações de *feedback* periódico, de modo que tanto o indivíduo como a equipe possam monitorar seu avanço em relação à meta estabelecida, uma vez que recompensas após a tarefa realizada não permitem correção de rumos. Na presença de informações oportunas e claras sobre o desempenho individual e grupal, o sistema de recompensas pode ser implementado com êxito.

Falando a respeito do papel do *feedback* no desempenho das equipes, Tjosvold (1991) manifesta que ele atua associado ao estabelecimento de metas coletivas às recompensas pelos logros alcançados. Esse conjunto de variáveis, segundo o autor, tem indícios consistentes, nas pesquisas empíricas desse campo, da sua participação como elementos explicativos da motivação e da produtividade.

Tendo em vista os aspectos apontados, é pertinente concluir que fazer a gestão de equipes não depende da adoção de estratégias isoladas. Demanda a implementação de ações estratégicas diversas que, focando no indivíduo e no grupo, disponibilizem a estrutura necessária para que a equipe tenha maior probabilidade de ser efetiva.

Recapitulando: a efetividade será favorecida na medida em que a equipe conte com a quan-

tidade suficiente de membros dotados de competências necessárias para o trabalho coletivo, tenha autonomia para realizar a gestão dos seus processos de trabalho e esteja inserida em uma organização que adote sistemas de recompensas individuais e coletivas. Apesar de esses elementos favorecerem a efetividade, cabe lembrar que o sucesso ou o fracasso das equipes não é unicausal nem está blindado para outros impactos sofridos de eventos do cenário organizacional ou da própria equipe. **A efetividade resulta da ação de um conjunto de variáveis relativas tanto à organização como à equipe e aos indivíduos, as quais, agindo de maneira concomitante, favorecem ou dificultam o sucesso das equipes de trabalho.** Portanto, organizações que adotam equipes como unidades de desempenho devem estar dispostas a investir no suporte de que essas unidades de desempenho precisam para alcançar as metas postas. Dessa forma, o êxito das equipes de alto desempenho depende da escolha das pessoas certas para fazer parte da equipe, em termos de habilidades e competências, mas também depende (e muito) do apoio verdadeiro que elas recebem da organização e de seus líderes.

Por fim, gostaríamos que você refletisse sobre a estreita relação existente entre grupos e equipes e, consequentemente, entre as organizações, compreendendo seus aspectos práticos, de ações efetivas que podem ser implementadas, mas que dependem de uma compreensão mais ampla sobre todo o processo organizacional. A partir de modelos teóricos explicativos, pode-se ter uma noção mais clara das vias de atuação dos profissionais de recursos humanos, assim como de suas ações de gestão. Kurt Lewin, psicólogo que dedicou parte de sua vida ao estudo dos grupos, deixou como legado a base na qual se assenta hoje a maioria dos conceitos sobre essa área no processo interativo de entendimento da realidade. Dizia:

> A maior limitação da psicologia aplicada está no fato de que, sem o auxílio teórico adequado, teve que seguir o método custoso, improdutivo e limitado de ensaio e erro. Muitos psicólogos trabalhando hoje num campo aplicado estão plenamente conscientes da necessidade de uma cooperação entre psicologia teórica e aplicada. Isto pode ser conseguido em psicologia, como o foi em física, se o teórico não olhar para problemas aplicados com aversão ou com medo dos problemas sociais e se o psicólogo aplicado perceber que não existe nada tão prático quanto uma boa teoria. (Lewin, 1965, p. 191).

Essa citação já antiga, porém pouco conhecida, continua valendo em nossos dias. E quem, entre os profissionais da psicologia, enfrenta maiores desafios sobre a aplicação dos conhecimentos senão o psicólogo que lida diariamente nas organizações? Portanto, nossos objetivos estarão atingidos se você compreendeu que os grupos e as equipes são instâncias inerentes à vida organizacional, que a maneira como são organizados interfere no processo produtivo e que os psicólogos têm desenvolvido estudos de forma a permitir que esses grupos e equipes possam criar interações que propiciem um desenvolvimento organizacional adequado, tanto do ponto de vista produtivo quanto do ponto de vista social.



Equipes do Banco do Brasil

Trata-se de pesquisa realizada por Silva no Banco do Brasil, no ano de 2011, buscando identificar o papel preditivo de processos grupais ou de mudanças que ocorrem durante o tempo de vida da equipe sobre o desempenho (Silva, 2011). Nessa pesquisa, apenas um dos três critérios de efetividade (desempenho produtivo, satisfação e sobrevivência) foi investigado. Ainda assim, o autor buscou relacionar o processo grupal, especificamente a potência, compreendida como crença compartilhada pelos membros de que a equipe consegue realizar com êxito seu trabalho (para uma descrição mais detalhada des-

(continua)



(continuação)

se fenômeno, veja Puente-Palacios; Portmann, 2009), com dois indicadores de desempenho, sendo um deles uma autoavaliação feita pelos membros da equipe e, outro, um indicador duro (evidência concreta de bom desempenho) fornecido pela empresa.

Para definir se as unidades de desempenho que iriam participar da pesquisa eram, de fato, equipes, o autor investigou se tinham uma meta compartilhada, se essa meta era identificada por todos os integrantes, se eles sabiam quem fazia parte da equipe e, por fim, qual era a natureza das atividades que a equipe realizava. Uma vez que dessa análise concluiu que atributos relativos a compartilhamento, responsabilidade e esforço coletivo e meta comum eram marcadamente salientes, considerou que se tratava realmente de equipes, e não de grupos.

Os dados utilizados para realizar as análises pretendidas foram oriundos de um total de 207 equipes de trabalho. No estudo ora referido, a variável independente foi a potência (composta por duas dimensões: desempenho produtivo e relacionamento social). A variável dependente foi o desempenho, mesurado a partir de dois indicadores antes mencionados.

Os resultados revelaram que, na amostra de equipes da qual os dados foram recolhidos, 69% do desempenho avaliado pelos membros resultavam da forma como os membros viam sua equipe (potência). Disso depreende-se que, se o gestor conhece o que os membros acreditam sobre a capacidade de desempenho da equipe, pode predizer com bastante êxito como será avaliado o desempenho deles.

Contudo, o autor da pesquisa desejava também saber qual o poder preditivo da potência em relação a indicadores concretos de desempenho, envolvendo, entre eles, desempenho financeiro da unidade (agência bancária). O estudo feito estabelecendo essa relação demonstrou que quase 10% desse critério de desempenho concreto resultava das crenças compartilhadas pelos membros sobre a capacidade de trabalho da equipe. Pode parecer pouco, mas você já pensou quanto é 10% do desempenho financeiro de uma agência bancaria? Não é pouco, acredite! E esse montante é predito por um processo grupal investigado nesse estudo. É muito!

Esse resultado mostra que os relacionamentos mantidos entre os membros da equipe são ótimos elementos explicativos dos resultados que a equipe poderá vir a atingir. Assim, mostra a complexidade envolvida no funcionamento da equipe.

Questões para reflexão

1. Por que foi necessário indagar se as pessoas que fariam parte do estudo tinham uma meta de trabalho compartilhada, identificada por todos?
2. Que aspecto justifica o maior poder preditivo da potência em relação à autoavaliação de desempenho da equipe?
3. Por que é importante ter descoberto que a visão que a equipe tinha de si mesma era capaz de explicar um indicador duro de efetividade da equipe?
4. Existe um dos critérios estudados (autoavaliação ou lucro) que seja mais importante no momento de discutir a efetividade da equipe?
5. Os dois critérios levantados permitem concluir que as equipes estudadas eram efetivas?



Satisfação e comprometimento em equipes

O estudo realizado por Puente-Palacios, Almeida e Rezende (2011) buscou investigar os processos grupais que impactam nos resultado afetivos do trabalho grupal. Diferentemente do trabalho de Silva (2011), que focou nos resultados de desempenho, este estudo tomou como foco os resultados de natureza afetiva. As variáveis de processo foram a interdependência existente entre os membros. As va-

(continua)



(continuação)

riáveis-critério foram a satisfação dos membros das equipes e seu comprometimento. A pertinência de adotar o comprometimento, segundo as autoras, decorre do fato de se tratar de vínculo afetivo que se desenvolve ao longo da experiência de trabalho com a equipe.

Os dados foram recolhidos de 333 membros de equipes, de uma mesma organização, que preferiu que seu nome fosse mantido no anonimato e que se dedica ao ramo do comércio no Distrito Federal. As informações foram recolhidas por meio do uso de questionários. Também neste caso, prévio à realização do estudo, investigou-se se o desenho do trabalho era compatível com as denominadas equipes de trabalho.

Os resultados obtidos revelaram que os processos focados (nível de interdependência entre os membros) conseguiram predizer 14,3% da satisfação e 15,4% do comprometimento. Os achados deste estudo mostram que tais processos tiveram um poder explicativo bastante similar para ambos os critérios afetivos e um poder preditivo bastante inferior ao observado no Caso 1, quando a potência explicou 69% da avaliação feita pelos próprios membros.

Que conclusões tiramos desses casos apresentados? Que as equipes são unidades de desempenho complexas nas quais diversos processos são protagonizados pelos membros. Nelas, as pessoas interagem, compartilham experiências, desenvolvem vínculos, aprendem juntas e criam expectativas sobre o que são capazes de realizar. Também podemos perceber que, dependendo do aspecto focado, é possível compreender um pouco dos resultados que elas são capazes de atingir, a depender do critério que escolhamos. Fazer a gestão de equipes não é tarefa simples, razão pela qual demanda cuidadosa análise de diversos aspectos envolvidos.

Questões para reflexão

1. Por que razão é pertinente, ao discutir efetividade de equipes, focar em critérios como satisfação e comprometimento?
2. Qual a importância de estudar o papel da interdependência de membros de equipes de trabalho?
3. Comparando os resultados do Caso 1 e do Caso 2, que explicações podemos tecer sobre as diferenças encontradas em relação à porcentagem de explicação atingida em cada estudo?
4. Se o objetivo é discutir efetividade das equipes, os resultados obtidos neste caso permitem concluir que as equipes estudadas eram efetivas?
5. O que este estudo mostra sobre o efeito da interação entre membros da equipe e resultados do desempenho?

◗ REFERÊNCIAS

ALLEN, N. J.; HECHT, T. D. The romance of the teams. Towards an understanding of its psychological underpinnings and implications. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* v. 77, p. 439-461, 2004.

ÁLVARO, J. L.; GARRIDO, A. L. *Psicología social:* perspectivas psicológicas y sociológicas. Madrid: McGraw-Hill, 2003.

BARBOSA, D. *A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas dos membros de equipes de trabalho.* 2006. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas de Psicologia,* v. 2, n. 1, p. 73-90, 1994.

BUCHANAN, D.; HUCZYNSKI, A. *Organizational behavior:* an introductory text. London: Prentice-Hall International, 1985.

COHEN, S. G.; BAILEY, D. E. What makes teams work: group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management,* v. 23, p. 239-290, 1997.

GLADSTEIN, D. Groups in context. A model of task group effectiveness. *Administrative Science Quarterly,* v. 29, p. 499-517, 1984.

GONZÁLEZ, M.; SILVA, M.; CORNEJO, J. *Equipos de trabajo efectivos.* Barcelona: EUB, 1996.

GREENBERG, J.; BARON, R. *Behavior in organizations.* Understanding and managing the human side of the work. New Jersey: Prentice-Hall, 1995.

HACKMAN, J. The design of work teams. In: LORSCH, J. (Ed.). *Handbook of organizational behavior.* New York: Prentice-Hall, 1987. p. 315-342.

HOGG, M.; ABRAMS, D. Integroup Behavior and Social Identity. In: HOOG, M.; COOPER, J. (Ed.). *The sage handbook of social psychology.* Thousand Oaks: Sage, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE OPINIÃO PÚBLICA E ESTATÍSTICA. [Site]. [S.l.]: IBOPE, [201-?]. Disponível em: <http://www.ibope.com.br>. Acesso em: 24 maio 2013.

IVANCEVICH, J.; MATTESON, M. *Organizational behavior and management.* Singapore: McGraw-Hill, 1999.

KAPLAN, S.; LAPORT, K.; WALLER, M. The role of positive affectivity in team effectiveness during crises. *Journal of Organizational Behavior,* v. 34, p. 473-491, 2013.

LANGFRED, C. Is group cohesiveness a double-edged sword? *Small Group Research,* v. 29, p. 124-143, 1998.

LAPASSADE, G. *Grupos, organizações e instituições.* Rio de Janeiro: Francisco Alves,1983.

LEWIN, K. *Teoria de campo em ciência social.* São Paulo: Livraria Pioneira, 1965.

MACHADO, M. *Equipes de trabalho:* sua efetividade e seus preditores. 1998. 157 f. Tese. (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1998. Não publicada.

MATHIEU, J. et al. Team effectiveness 1997-2007: a review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management,* v. 34, p. 410-476, 2008.

MORALES, J. F. El estudio de los grupos en el marco de la Psicologia Social. In: HUICI, C. (Ed.). *Estructura y procesos de grupo.* Madrid: UNED, 1987.

MORALES, J. F. *Psicología social.* Madrid: McGraw-Hill, 1994.

MOSCOVICI, S. *Psicologia social.* Barcelona: Paidós, 1985.

NADLER, D.; HACKMAN, R.; LAWLER, E. *Managing organizational behavior.* Boston: Little, Brown & Company, 1979.

PARK, H. S. The effects of shared cognitions on group satisfaction and performance: politeness and efficiency in group interaction. *Communication Research,* v. 35, p. 88-108, 2008.

PUENTE-PALACIOS K. E.; GONZALEZ-ROMÁ, V. Gestão de equipes. In: BORGES, L.; MOURÃO, L. *O trabalho e as organizações:* atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 311-338.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; ALMEIDA R.; REZENDE, D. O efeito da dependência em equipes de trabalho. *Revista Organizações e Sociedade* – O&S, v. 18, n. 59, p. 585-603, 2011.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; ANDRADE-VIEIRA, R.; ANDRADE, R. O impacto do clima no comprometimento afetivo em equipes de trabalho. *Revista de Avaliação Psicológica,* v. 9, n. 2, p. 311-322, 2010.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; BORGES-ANDRADE, J. E. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. *Revista de Administração Contemporânea,* v. 9, n. 3, p. 57-78, 2005.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; PORTMANN, A. C. Equipes de trabalho: fundamentos teóricos e metodológicos da mensuração de seus atributos. *Revista Avaliação Psicológica* – IBAP, v. 8, n. 3, p. 369-379, 2009.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; SOUZA, M.; MOURÃO, L. *Equipes de trabalho:* características, mitos e achados científicos. [S.l.: s.n.], 2012. Material didático não publicado.

SALAZAR, M. et al. Facilitating innovation in diverse science teams trough integrative capacity. *Small Group Research,* v. 43, p. 527-558, 2012.

SANCHEZ, J. C. *Psicología de los grupos.* Madrid: McGraw-Hill, 2002.

SHERIF, M. *Psychology of social norms.* New York: Harper and Row, 1966.

SILVA, R. Acreditar é poder? Investigação sobre a relação entre a potência e o desempenho de equipes. 2011. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Não publicado.

SUNDSTROM, E.; DE MEUSE, K.; FUTRELL, D. Work teams: applications and effectiveness. *American Psychologist,* v. 45, p. 120-133, 1990.

TAJFEL, H. *Human groups and social categories:* studies in Social Psychology. Cambridge: CUP Archive, 1981.

TJOSVOLD, D. *Team organization:* an enduring competitive advantage. London: John Wiley & Sons, 1991.

TOSI, H.; RIZZO, J.; CARROLL, S. *Managing organizational behavior.* Massachusetts: Blackwell, 1994.

VAN DER VEGT, G.; EMANS, B.; VAN DE VLIERT, E. Effects of interdependencies in project teams. *The Journal of Social Psychology,* v. 139, p. 202-214, 1999.

VAN DER VEGT, G.; EMANS, B.; VAN DE VLIERT, E. Patterns of interdependence in work teams: a two--level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology,* v. 54, p. 51-59, 2001.

VAN DER VEGT, G.; EMANS, B.; VAN DE VLIERT, E. Team members' affective responses to patterns of intragroup interdependence and job complexity. *Journal of Management,* v. 26, p. 633-655, 2000.

WAGEMAN, R. Interdependence and group effectiveness. *Administrative Science Quarterly,* v. 40, p. 145-180, 1995.

11

LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

Pedro F. Bendassolli, Mauro de Oliveira Magalhães e Sigmar Malvezzi

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Descrever os motivos de interesse histórico pelo tema da liderança
- Discutir os problemas relacionados ao estudo da liderança, explicando suas possíveis consequências para o estudo do tema
- Definir o conceito de liderança e explicar seus principais componentes
- Definir as teorias clássicas e emergentes sobre liderança, comparando-as entre si em termos de suas características, foco (líder, liderado, situação), conceitos e aplicações
- Explicar como a liderança pode ser desenvolvida
- Explicar como o atual ambiente cultural, econômico e social, incluindo o brasileiro, afeta a liderança e elaborar respostas aos desafios colocados sobre líderes e seguidores
- Integrar conceitos, teorias e resultados de pesquisa na análise de dois casos brasileiros sobre liderança

Liderança é um instrumento milenar da sociedade, constantemente mencionado na análise de eventos coletivos, utilizado como ferramenta de influência sobre grupos diversos e documentado nos mais variados registros históricos. Contudo, como conceito, aparece, pela primeira vez, em um artigo de Lewis Terman, em 1904. A partir dos anos de 1920, o conceito de liderança atraiu a atenção de pesquisadores que buscavam a compreensão da influência de pessoas sobre comportamentos desviantes dentro dos grupos e sua influência nas instituições militares (Jenkins, 1947). Compreender a liderança era um caminho promissor para se aprender a criar influência sobre outros. Nas empresas, predominava a visão burocrática, dentro da qual a interação e a sinergia no trabalho eram um objeto da engenharia. Assim, os estudos pioneiros dedicados à compreensão dos conflitos nas empresas eram conduzidos por engenheiros, sendo a convocação de sociólogos e psicólogos uma decisão inicialmente tímida, mas crescente ao longo dos anos de 1920 e 1930.

O intenso desenvolvimento da psicologia social, nos anos de 1930, impulsionado pelas obras de cientistas sociais como Mead, Lewin, Homans e Bales, abriu a discussão para a questão da interação social como um fato imanente à vida cotidiana dos grupos humanos. Nesse contexto, a liderança tornou-se um elemento crucial para a compreensão dos comportamentos sociais, como aparece nas publicações dos experimentos de Hawthorne (vide Capítulo 10 deste livro). O interesse pela liderança ainda era tímido no campo da gestão de negócios, que seguia fortemente dominado pela mentalidade da engenharia, como observado, no Brasil, nos estudos pioneiros de Roberto Mange, no início dos anos de 1930 (vide Capítulo 15 deste livro). A preocupação da gestão do trabalho era centrada na relação entre o homem e a máquina, sendo que os comportamentos eram considerados uma questão periférica a esse foco. Nesse período anterior à Segunda Guerra, obras dedicadas integralmente ao estudo da liderança eram pra-

ticamente inexistentes, ao passo que havia diversas obras dedicadas à elaboração de explicações para o comportamento social.

O impulso ao estudo sistemático da liderança pela gestão veio, entre outros fatores históricos, dos problemas criados pelos movimentos sindicais no fim dos anos de 1950, bem como do desenvolvimento dos estudos de pequenos grupos, como foi o caso das pesquisas sobre o desempenho dos mineiros realizadas pelos pesquisadores filiados ao Tavistock Institute, de Londres. As empresas começaram a trabalhar internamente com técnicas de dinâmica de grupo como forma de construção de equipes e de desenvolvimento de lideranças no chamado "chão de fábrica". Para as empresas, era necessário criar líderes entre seus supervisores e gerentes. Entendida dessa forma, a liderança era um instrumento de gestão com capacidade para lidar com as forças subjetivas dos trabalhadores e as forças políticas que afetavam a integração nas empresas. O movimento denominado "**humanização do trabalho**", ou "**qualidade de vida no trabalho**", concentrou as energias dos anos de 1970, tendo sido uma das primeiras experiências, em larga escala, de utilização da liderança por parte dos profissionais da psicologia organizacional e do trabalho. Ao fim dessa década, a liderança era entendida como um elemento essencial e necessário à gestão. Os gerentes e supervisores deveriam ser líderes. Inúmeras publicações foram lançadas no mercado para subsidiar esse movimento. No Brasil, merece destaque o livro de Weil (1971).

A partir dos anos de 1960, foi ficando clara uma divisão territorial no estudo teórico da liderança. No território da psicologia organizacional e do trabalho, os estudos investiam em questão similar àquela colocada por Lewin na psicologia social (como ocorre o mecanismo da influência interpessoal?), ao passo que, no território da administração, a questão era mais prática (como fazer um gerente tornar-se um líder em seu grupo?). Por força dessa divisão, duas linhas teóricas foram desenvolvidas sobre o conceito de liderança, afastadas originalmente entre si, mas posteriormente aproximadas e, na atualidade, interdependentes.

A primeira configuração teórica da questão da liderança na psicologia foi baseada na suposição de que a força da influência sobre os outros tinha origem nas características do indivíduo, como será explicado mais adiante. A pergunta recorrente nas pesquisas era: qual o perfil psicológico do indivíduo líder? Da configuração teórica dos traços, a psicologia evoluiu para a suposição de que a influência tinha origem nos comportamentos – outra longa história de experimentos com idênticos resultados, dos quais resultaram a mudança do foco da investigação para as circunstâncias que formam o contexto no qual ocorre a influência. Nessa configuração, foram encontradas mais regularidades do que nas duas anteriores. Dessa configuração nasceu a expressão **liderança situacional**. **Desse ponto, a configuração da questão da liderança deixou o foco no indivíduo, transferindo-o para a relação. Desde então, a liderança deixou de ser entendida como uma característica do indivíduo líder para ser reconhecida como propriedade da interação.** Esse salto teórico foi importante, pois a liderança deixou de ser reconhecida como competência portátil para ser trabalhada como uma competência construída e permanentemente reconstruída. Essa posição foi continuamente aprofundada e expandida com a inclusão de muitas teorias nas diversas áreas da psicologia, como será discutido adiante.

Do lado da administração, as teorias de liderança evoluíram a partir da configuração da influência situacional, com o foco mantido na pessoa do líder. Tal configuração fica clara na obra de Bennis e Thomas (2002), na qual eles entendem que a influência da liderança decorre de variáveis como a predisposição, a potencialidade, o lugar e o tempo, as quais o indivíduo deve manejar para poder criar sua influência. Dentro dessa configuração, foram desenvolvidos muitos estudos sobre diferentes estilos de liderança; sobre o vetor da liderança para processos transacionais, ou transformacionais; sobre a influência como carisma; e sobre a associação entre influência e os processos de inovação e de aprendizagem.

O objetivo deste capítulo é fornecer subsídios para a compreensão das principais abordagens, conceitos e definições de liderança, com ênfase na articulação de perspectivas oriundas da psicologia e da administração, como também das ciências sociais. O capítulo está dividido em cinco seções, além desta introdução. Na próxima

seção, discute-se a natureza da liderança, sintetizando-se as principais abordagens, definições e componentes centrais desse fenômeno. Na seção seguinte, discorre-se sobre três eixos clássicos de discussão da liderança, representados por abordagens centradas no líder, abordagens centradas na situação e abordagens centradas nos seguidores. Na terceira seção, são descritas algumas perspectivas emergentes/alternativas de compreensão sobre a liderança. Segue-se, então, a quarta seção, na qual são desenvolvidas reflexões sobre o processo de desenvolvimento de lideranças, coerente com a definição de liderança adotada neste capítulo. Por fim, a quinta seção traz alguns dos principais desafios e tendências da liderança na atualidade, considerando fenômenos socioeconômicos amplos e complexos, como é a globalização.

A NATUREZA DA LIDERANÇA

Alguns problemas envolvidos na definição de liderança

A tarefa de apresentar uma definição única de liderança esbarra em alguns problemas já sinalizados na literatura da área (p. ex., Jex; Britt, 2008; Harding et al., 2011; Hughes; Ginnett; Curphy, 2012; Rumsey, 2013). **Primeiro, esse conceito faz referência a um fenômeno complexo, influenciado por distintas classes de variáveis.** Como dito anteriormente, por muito tempo se acreditou que a liderança poderia ser resumida à pessoa do líder. Com o passar do tempo, novas dimensões de análise foram sendo consideradas, tornando a liderança um fenômeno multideterminado. Por exemplo, sabe-se que ela é um processo de via dupla, no qual a consideração dos seguidores é igualmente importante, de modo que, se, de um lado, líderes influenciam pessoas, estas também exercem influência sobre os líderes, repercutindo na qualidade e na eficiência do processo (Messick, 2005). Isso significa que a liderança ocorre *entre* pessoas, e não *sobre* pessoas (Daft, 2008).

O segundo problema tem a ver com a pluralidade de abordagens e perspectivas teóricas presentes nesse campo. Para ficar com dois exemplos discrepantes, se se adota uma perspectiva estritamente psicológica, pode haver interesse nas características, nos traços, nos comportamentos, nos estilos e nas competências dos líderes, tomados sem sentido individual. Em contrapartida, em uma perspectiva sociológica, também em sentido estrito, liderança seria um fenômeno social, vinculado à dinâmica de grupos e instituições (Bryman et al., 2011). Nesse caso, seria possível dizer que o líder é o resultado de uma confluência entre a pessoa que ocupa um lugar de destaque (formal ou informal), um grupo de pessoas e uma determinada situação. Portanto, sociologicamente falando, estudar a liderança apenas considerando o líder seria como estudar uma família considerando-se apenas um dos membros que a compõem – como, por exemplo, o marido. Estudar a família implica analisar todos os personagens que a constituem – o marido, a esposa, os filhos e o contexto em que essa família está imersa.

Mas a situação não se resume a essas duas perspectivas (psicológica e sociológica). Para começar, ambas não são mutuamente excludentes. Como já dito, em se considerando a liderança um fenômeno complexo, multideterminado e multinível, é de se esperar que tanto psicologia como sociologia, além de diversas outras perspectivas, somem-se na elaboração de definições mais abrangentes. De fato, em um estudo de revisão feito por Rost (1993), esse autor identificou, à época, 221 definições de liderança em 587 publicações especializadas. Algum tempo antes, Stogdill (1974) havia dito que "[...] existem tantas definições de liderança quanto pessoas que tentaram definir o conceito [...]" (Stogdill, 1974, p. 7). Comentando sobre essa variedade de definições, Yukl (2010) observa que elas não são apenas um caso de excentricidade acadêmica, mas refletem discordâncias profundas sobre a identificação de líderes e de processos de liderança. Quer dizer, as muitas definições disponíveis têm um valor normativo: elas dizem, por exemplo, quem são líderes e os que não podem ser assim classificados; falam sobre como desenvolvê-los; e estipulam consequências e efeitos da liderança, estabelecendo relações causais entre esta e resultados organizacionais relevantes. Ao mesmo tempo que tal diversidade mostra a crescente complexidade no estudo do tema, também pode levar a confusão.

Um terceiro problema em definir liderança é sua proximidade e, por vezes, sobreposição com conceitos similares ou correlatos. A mais citada na literatura é a distinção entre liderança e gestão, ou entre líder e gestor (gerente, chefe, supervisor, etc.). Amplamente falando, liderança é apontada como dizendo respeito aos aspectos interpessoais da gestão, enquanto planejar, organizar e controlar são associados aos aspectos mais propriamente administrativos (DuBrin, 2013). Também se afirma que liderança toca em aspectos como mudança, inspiração, motivação e influência. Em outra comparação, gestão (e gestor, chefe, supervisor, etc.) é associada a elementos como eficiência, planejamento, procedimentos, regulação e controle, ao passo que liderança é mais frequentemente associada a correr riscos, dinâmica, criatividade, visão e inspiração (Hughes; Ginnett; Curphy, 2012).

Há autores que assumem haver diferenças de personalidade entre líder e gestor (p. ex., Zaleznik, 1977). De acordo com essa visão, ambos os atores organizacionais seriam pessoas diferentes por natureza, embora nenhum seja melhor do que o outro. De acordo com Zaleznik, gestores seriam mais analíticos e suscetíveis a adaptar-se aos fatos, ao passo que líderes seriam mais criativos, não se conformando com o *status quo* e buscando continuamente a mudança e sendo imprevisíveis. Gestores tenderiam a adotar atitudes mais impessoais, ao passo que líderes teriam atitude mais proativa. Gestores usam recompensas e punições, orientados a coordenar e equilibrar continuamente pontos de vista opostos, de modo que as pessoas aceitem as decisões. Líderes desenvolvem novas abordagens para velhos problemas, projetando suas ideias e objetivos por meio de imagens que entusiasmam as pessoas.

Em síntese, quando se distingue liderança e gestão, ora se põe ênfase em aspectos que separam e desconciliam líder e gestor, ora em aspectos que os fazem sinônimos. Alguns autores (p. ex., Bass, 1990; Hughes; Ginnett; Curphy, 2012; Kotter, 1990; Mintzberg, 1973) preferem tratá-los como intimamente relacionados, mas com funções distinguíveis: embora possa haver áreas de sobreposição entre liderança e gestão, cada um deles preserva funções únicas. **Em direção similar, Yukl e Lepsinger (2005) defendem que tanto a gestão como a liderança são essenciais nas organizações e devem ser integradas de maneira eficiente a fim de se alcançar desempenhos elevados.** Entretanto, essas opções levam a definições distintas para o que seria, em tese, um mesmo fenômeno, contribuindo para a já mencionada confusão diante da pluralidade de definições de liderança.

Um quarto problema está relacionado à confusão entre o processo e o resultado envolvidos no fenômeno da liderança. Algumas definições de liderança diferem em termos da ênfase que colocam, ou sobre os comportamentos de liderança, ou então sobre os resultados desses comportamentos. No primeiro caso, liderança é vista como um processo de influência e de obtenção de confiança e adesão por parte dos liderados, independentemente de seus impactos ou consequências. No segundo caso, a eficácia da liderança, ou mesmo a razão de ser desta última, é avaliada com base nos resultados concretos obtidos por meio do processo de influenciar e direcionar pessoas no sentido do alcance de determinados objetivos. Yukl (2010) observa que atrelar liderança aos resultados do processo de influência é delicado, pois na avaliação desses resultados nem sempre é fácil estabelecer nexos causais, sendo tal avaliação suscetível a vieses subjetivos. Assim, para Yukl, a definição de liderança não deveria se limitar aos processos que exclusivamente levariam a resultados bem-sucedidos, mas abranger os demais processos envolvidos com o ato de influenciar o comportamento de outros. Entendimento similar é encontrado em Rost (1993), que será retomado mais adiante neste capítulo.

Por último, um quinto problema refere-se à distinção, observada em muitas definições de liderança, entre liderança como um papel especializado e como um processo de influência social mais amplo. Um papel surge a partir de uma especialização de tarefas e responsabilidades dentro de um grupo. Consiste em um conjunto mais ou menos estabilizado, embora continuamente negociado, de expectativas comportamentais e afetivas. O papel pode ser formal, e, nesse caso, existiria o líder instituído, pessoa designada pelo grupo para exercer essa função, ou informal, quando o líder emerge do conjunto dinâmico de relações e interações dentro de um determinado grupo, em um dado contexto ou situação. A liderança informal implica uma distinção entre o líder como alguém cujo poder de influência deriva do cargo ou papel formal e líder como al-

guém cujo poder deriva de outras fontes que não as formais – por exemplo, as de natureza afetiva e cognitivas. Em ambos os casos, porém, o essencial é entender que a liderança não se resume à designação de um papel, mas implica um processo mais profundo pelo qual uma ou mais pessoas exercem influência sobre outras, de modo a conseguir a adesão não coercitiva destas rumo à perseguição de objetivos coletivamente relevantes. Reafirma-se, nesse ponto, a ideia de liderança como processo multidimensional, constituída de ações de liderar e seguir, bem como do poder para definir elementos decisivos da situação compartilhada, fornecer orientação, permitir as trocas e construir relacionamentos. Liderança é um processo, não uma posição.

O significado de liderança

Os cinco problemas apresentados na seção anterior têm a finalidade de alertar o leitor para algumas questões importantes a serem levadas em conta antes de uma apreciação das abordagens e definições de liderança existentes na literatura acadêmica. Uma vez considerado esse pano de fundo, há dois propósitos nesta seção:

- Descrever, de modo sintético, algumas abordagens ao tema da liderança. Por abordagens entende-se um conjunto de definições que partilham certos pontos em comum acerca do que é a liderança, quem é o líder, como líder e seguidores interagem entre si para o alcance de certos propósitos e as consequências da liderança.
- Apresentar algumas definições específicas de liderança, extraídas do contexto mais amplo das abordagens citadas, buscando identificar dimensões-chave do estudo desse fenômeno.

Síntese de abordagens sobre liderança

O Quadro 11.1 apresenta uma síntese de abordagens descritas no clássico *Handbook*, de Bass (1990). Apesar de revelar uma variedade de tomadas de posição com respeito ao que consiste liderança, elas delineiam um amplo repertório de elementos que, de um modo ou de outro, influenciam as ideias existentes sobre o assunto, seja no contexto acadêmico, seja no aplicado.

As abordagens apresentadas no Quadro 11.1 podem ajudar a analisar as diversas facetas que constituem o fenômeno da liderança. Por exemplo, para algumas dessas abordagens, liderança está envolvida com o estabelecimento e alcance de objetivos grupais ou organizacionais, sendo o líder percebido como alguém que pode potencializar, ser o instrumento para que isso ocorra. Para outras abordagens, a atividade do líder consiste no exercício de influência sobre um grupo, de modo a fazer seus membros alinharem-se e articularem-se na perseguição daqueles objetivos. Assim, tais abordagens se voltam sobre o referido processo de influência, explorando como ele ocorre nas interações entre os diversos membros do grupo com o líder, por meio da qual este busca a concordância dos liderados sem recorrer a dispositivos de coerção – baseados no exclusivo uso do poder formal. Aqui se abrem mais possibilidades de compreensão, conforme a abordagem escolhida. **Uma das formas de exercer a influência é por meio do próprio comportamento, quando o líder age como modelo de conduta para os outros. Também existe a possibilidade de a influência ocorrer por meio da gestão dos aspectos simbólicos que permeiam a situação grupal – por exemplo, a cultura do grupo ou organização.** A questão da influência será retomada adiante, quando da discussão de algumas definições específicas de liderança. No Capítulo 12, há outros exemplos sobre o uso da influência nas organizações. Além disso, mais adiante, neste capítulo, serão apresentadas algumas dessas abordagens em detalhes, escolhidas conforme sua importância histórica para a compreensão de liderança.

Definições específicas e componentes-chave da liderança

Enquanto, na seção anterior, foi apresentado um panorama de abordagens sobre liderança, esta se voltará à identificação de definições específicas sobre o tema. Embora tenham relação com as mencionadas abordagens, não necessariamente se esgotam em uma ou outra delas, uma vez que contêm autores que combinam elementos de várias daquelas abordagens, bem como de novas perspectivas sobre liderança. O Quadro 11.2 destaca oito definições, escolhidas com o intuito de apresentar um painel diversificado de formas

Quadro 11.1 Síntese de abordagens sobre liderança

Abordagem	Definição
Liderança como *foci* dos processos grupais	Líder como o núcleo ou o pivô da atividade grupal.
Liderança como personalidade e seus efeitos	Liderança é definida em termos dos atributos de personalidade ou da força de caráter do próprio líder.
Liderança como um ato ou comportamento	Uma tradição na pesquisa de liderança centra-se nos atos ou nas ações da liderança, tentando responder à questão: o que os líderes fazem?
Liderança como um instrumento de alcance de objetivos	Atribuição de valor instrumental ao ato de liderança. O líder é definido como uma pessoa que tem um programa e se move em direção ao alcance de um objetivo compartilhado, fazendo-o de maneira efetiva.
Liderança como um efeito emergente da interação	Liderança emerge como resultado das interações dentro dos grupos e entre seus membros.
Liderança como um papel diferenciado	Liderança é definida como um entre vários papéis bem definidos, necessários e diferenciados. Diferentes membros de um grupo contribuem diferenciadamente com os alcances dos objetivos desse grupo. A liderança é vista como um papel que integra os outros papéis.
Liderança como a iniciação de estrutura	Liderança é definida como a iniciação de uma estrutura de papéis. O líder deve oferecer estímulos aos quais os seguidores respondem de forma integrada. É esse estímulo do líder que inicia a estrutura de expectativas.
Liderança como construção de sentido	Líder é entendido como alguém responsável por exercer uma função simbólica, servindo como representante de seu grupo para outros grupos. Líderes reforçam os significados associados aos eventos e às circunstâncias grupais. Líderes são atores importantes na formação e manutenção da cultura da organização.
Liderança como a arte de induzir a concordância	Liderança é pensada em termos da capacidade de moldar o grupo em torno das intenções, desejos e vontades do líder. A influência é exercida em uma única direção: do líder para os liderados/seguidores, sem a consideração dos desejos destes últimos. Trata-se da arte de induzir os outros a fazer algo conforme comportamentos desejados pelo líder.
Liderança como comportamento persuasivo	Liderança como atividade de exercer a persuasão sem uso de coerção. Persuasão é compreendida como um instrumento para moldar as expectativas e crenças, sobretudo nas áreas política, social e religiosa.
Liderança como o exercício de influência	Liderança é entendida como uma relação entre líder e seguidor, na qual o primeiro se esforça, por meio de processos de influência, para alterar o comportamento do segundo com vistas a alguma finalidade específica.
Liderança como uma relação de poder	Liderança é definida nos termos de um relacionamento diferencial do poder entre os membros de um grupo (ver Capítulo 12 deste livro para mais informações sobre a questão do poder nas organizações).
Liderança como uma combinação de elementos	As abordagens aqui reunidas combinam elementos de várias outras definições de liderança. Por exemplo, a combinação entre poder e personalidade está na base da definição da liderança transformacional.

Fonte: Com base em Bass (1990).

Quadro 11.2 Algumas definições de liderança

Definição	Autor
Liderança define-se como influência interpessoal, exercida em situação e direcionada para os processos de comunicação, rumo ao alcance de um objetivo específico ou vários objetivos. Liderança sempre envolve tentativas da parte do líder (influenciador) a fim de afetar (influência) o comportamento de um seguidor (influência), ou seguidores, em situação.	Tannenbaum, Weschler e Massarik (1961, p. 24)
Liderança sobre seres humanos é exercida quando pessoas com certos motivos e propósitos mobilizam, em competição ou conflito com outras pessoas, recursos institucionais, políticos e psicológicos, visando despertar, engajar e satisfazer os motivos dos seguidores.	Burns (1978, p. 18)
Liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo que frequentemente envolve uma estruturação e reestruturação da situação e das percepções e expectativas dos membros.	Bass (1990, p. 19)
Liderança é vista como um processo que inclui influência sobre: os objetivos de tarefa e estratégias de um grupo ou organização; as pessoas na organização, de modo que estas implementem as estratégias e alcancem objetivos; a manutenção e identificação do grupo; e sobre a cultura da organização.	Yukl e Van Fleet (1990, p. 149)
Liderança é um relacionamento de influência entre líderes e seguidores que têm a intenção de mudanças reais que reflitam seus propósitos mútuos.	Rost (1993, p. 11)
Liderança é um fenômeno complexo que toca em muitos outros processos organizacionais, sociais e pessoais importantes. Ela baseia-se em um processo de influência, por meio do qual as pessoas são inspiradas a trabalhar na direção dos objetivos grupais, não por meio de coerção, mas de motivação pessoal.	Bolden (2004, p. 5)
Liderança é o processo de influenciar outros a compreender e concordar quanto ao que é necessário ser feito e sobre o modo de fazê-lo, e o processo de facilitação dos esforços individuais e coletivos voltados à realização de objetivos compartilhados.	Yukl (2010, p. 26)
Liderança é um processo por meio do qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos a alcançar um objetivo comum.	Northouse (2013, p. 5)

de entender a liderança, seus elementos constitutivos e a relação desses elementos entre si.

A despeito das múltiplas formas de definir liderança, pode-se observar que alguns elementos parecem se repetir e demarcar o que seria o núcleo duro das definições apresentadas no Quadro 11.2. É possível dizer que liderança:

- é um processo;
- envolve influenciar outras pessoas;
- ocorre em grupos;
- envolve a busca, tanto da parte dos líderes como da parte dos liderados, de mudanças reais;
- envolve o estabelecimento e a realização de objetivos comuns.

A definição de liderança como processo implica considerar que ela é passível de ser desenvolvida (Northouse, 2013). Não se resume a

uma posição, a um cargo ou a um conjunto isolado de traços de personalidade ou estilos inatos de comportamentos. Envolve trocas, interações face a face no interior de grupos e organizações. O líder, portanto, não é, necessariamente, a pessoa designada em cargos formais, tampouco se concentra em um pequeno conjunto de pessoas no topo da pirâmide organizacional: pode ser qualquer pessoa, desde que seja capaz de mobilizar as outras, por meio de processos de influência.

A influência diz respeito ao modo como os líderes afetam seus liderados e também ao processo pelo qual estes últimos se afetam mutuamente. Rost (1993) observa que tal influência está assentada em comportamentos não coercitivos, isto é, não está baseada no uso ditatorial do poder ou autoridade, mas na capacidade de exercitar a persuasão. É por meio da persuasão que as pessoas respondem ou não à influência do líder, sempre de modo livre. A Figura 11.1 ilustra os principais componentes da definição de liderança para Rost. Como poder ser visto, outra característica do relacionamento de influência é sua multidirecionalidade, podendo ser vertical, horizontal, diagonal e circular – não há, portanto, um fluxo unilateral (de cima para baixo, por exemplo).

De forma complementar, a Figura 11.2 ilustra a definição de liderança de Yukl e Van Fleet (1990), também apresentada no Quadro 11.2. Na figura, são discriminadas as dimensões sobre as quais o processo de influência incide: no estabelecimento de objetivos de tarefa e estratégia, na sua implementação, nos comportamentos do grupo e na cultura da organização – esta última dimensão é também explorada, entre outros, por Schein (1996) e Smircich e Morgan (1982). Isso será abordado mais adiante no capítulo.

Outro aspecto determinante da liderança é o fato de ela acontecer em grupos, nos quais existem líderes e seguidores, processos vinculares entre eles e uma dinâmica de legitimação e reconhecimento mútuos. É importante esclarecer que, à primeira vista, a palavra seguidor pode induzir a ideia de uma pessoa passiva, à espera de que

Liderança	
Relacionamento baseado em influência	Influência multidirecional Comportamentos não coercitivos
Líderes e seguidores são pessoas nesse relacionamento	Os seguidores são ativos Deve haver mais de um seguidor, e há, em geral, mais de um líder no relacionamento O relacionamento é inerentemente desigual, pois os padrões de influência são desiguais
Líderes e seguidores visam mudanças reais	*Visar* significa que líderes e seguidores desejam, de forma propositiva, certas mudanças Mudanças *reais* significam que são substanciais e transformadoras Líderes e seguidores não precisam produzir mudanças para que a liderança ocorra; essas mudanças podem ocorrer no futuro (se ocorrerem) Líderes e seguidores visam diversas mudanças de uma vez
Líderes e seguidores desenvolvem propósitos mútuos	A mutualidade dos propósitos é obtida em relacionamentos não coercitivos Líderes e seguidores desenvolvem propósitos [*purposes*], não objetivos [*goals*] As mudanças visadas refletem, em vez de realizarem, tais propósitos Os propósitos mútuos tornam-se propósitos comuns

Figura 11.1 Componentes da definição de liderança.
Fonte: Com base em Rost (1993).

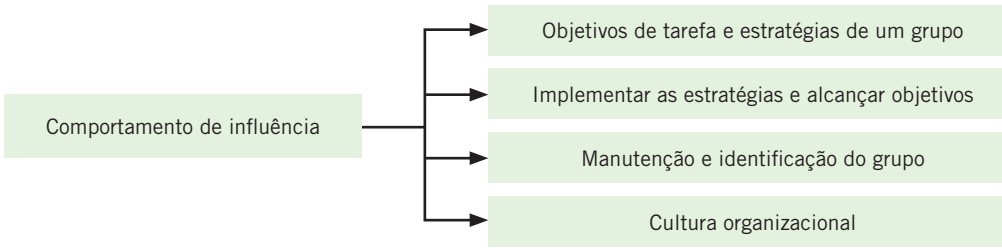


Figura 11.2 Componentes da definição de liderança.
Fonte: Com base em Yukl e Van Fleet (1990).

o líder mostre o caminho e os meios de alçar os objetivos. Porém, como adverte Rost (1993), seguidores são pessoas ativas, não necessariamente sinônimo de subordinados. Como liderança envolve influência, e como qualquer um pode exercê-la, então não há uma linha divisória rígida entre quem é líder e quem é seguidor. Da mesma forma como qualquer um pode ser líder, os seguidores também o podem. Contudo, não se trata, prossegue Rost (1993), de nivelar líderes e seguidores; de fato, essa distinção é crucial para o conceito de liderança.

Em geral, são os líderes que iniciam os relacionamentos de liderança, criam os elos de comunicação e se responsabilizam para que a relação se mantenha. Além disso, outro ponto que diferencia líderes e seguidores é que os padrões de influência não são iguais (Fig. 11.1). Conforme observa Rost (1993), líderes têm mais influência porque estão mais dispostos a investir parcela maior dos recursos de poder de que dispõem, além de serem mais habilidosos em fazer tais recursos funcionarem como fonte de influência sobre os outros. Por fim, se todos fossem líderes, simplesmente o conceito de liderança não faria sentido. Além disso, considerando que liderança não é sinônimo de gestão (ou gestor), seria empiricamente difícil as pessoas ocuparem posições de liderança em todos os seus relacionamentos sociais. Assim, ora as pessoas são líderes, ora são seguidores. Ademais, mesmo quando se encontram nesta última condição, não deixam de ser ativas (embora em graus variados): questionam o líder, contribuem com visões alternativas, posicionam-se, engajam-se, e assim por diante. A mera possibilidade de se pensar em relacionamentos de liderança nos quais os seguidores são passivos contraria o próprio conceito de liderança como exercício negociado, multidirecional, situacional, de influência. Para Rost, "[...] tanto líderes como seguidores fazem liderança." (Rost, 1993, p. 109).

A promoção de mudanças reais é outra característica determinante da liderança (Fig. 11.1). De acordo com Rost (1993), tal intenção deve ocorrer no "aqui e agora" e manifestar-se na forma de palavras, ações e de comportamentos propositivos – isto é, o desejo de mudança não é algo acidental ou provocado por acaso. As consequências dessas palavras e ações ocorrem no futuro, e tais consequências não são apenas resultado do relacionamento de liderança, mas estão sujeitas a outras variáveis – por exemplo, variáveis ligadas ao mercado, à situação da organização, a aspectos conjunturais, entre outras. Já o qualificativo "reais" associado às mudanças significa que é preciso haver algo de substantivo e transformador naquilo que pretendem líderes e liderados. Como será visto mais adiante, a questão da mudança, da transformação, é um aspecto-chave da abordagem transformacional da liderança (Burns, 1978). Mesmo que seja difícil, em cada caso concreto, avaliar se uma mudança foi "real" ou efetiva, ainda assim esse qualificativo, sugere Rost, deve ser incluído em uma definição de liderança. O qualificativo de mudança "real" remete a um compromisso com a seriedade dessas mudanças, evitando classificar de mudanças substanciais/reais o que seriam mera retórica, hipocrisia, simulação, mascaramento e outros comportamentos antiéticos da parte de líderes e seguidores – quando então se poderia aplicar o ditado popular que diz: "mudar para que nada mude".

Nesse ponto, é importante retomar e reforçar um aspecto, já mencionado anteriormente, que diz respeito à relação entre liderança e resultados. Concretamente, na medida em que liderança é definida como um relacionamento de

influência (Quadro 11.2 e Fig. 11.1), haverá liderança sempre que líderes e liderados partilharem um relacionamento no qual se intencionem mudanças reais. Para Rost (1993, p. 116), "[...] eficácia ou qualquer sinônimo que seja usado – realização, resultados, excelência, produtos, sucesso, alto desempenho – não é um elemento essencial da liderança." Portanto, um relacionamento em que líderes e liderados tenham a intenção de alcançar mudanças reais, mas que se revele malsucedido, ineficaz ou que tenha trazido mudanças mínimas, ainda assim consiste em um relacionamento de liderança. Isso porque, na definição de Rost, a intenção de mudança é priorizada como elemento essencial, sendo situada no presente – ao passo que as mudanças que podem ser dela decorrentes ocorrem no futuro, este último entendido como qualquer momento além do momento presente. Isso, contudo, não esgota a questão, uma vez que podem ser encontrados na literatura muitos estudos destinados a compreender a liderança do ponto de vista do resultado/eficácia, cada um deles adotando um critério específico de eficácia (para uma revisão desses critérios, conferir Avolio; Walumbwa; Weber, 2009; Jex; Britt, 2008; Yukl, 2010).

A liderança também inclui atenção a objetivos ou propósitos comuns. Esse é outro componente-chave das definições apresentadas no Quadro 11.2, levando Burns (1978) a dizer que o fracasso no estabelecimento de objetivos por parte do líder é sinal de falta de liderança. "Comum" refere-se a algo que emerge no processo de interação entre líderes e liderados, não sendo exclusividade nem de um, nem de outro. **Portanto, a liderança não envolve a perseguição de objetivos que são apenas dos líderes (ou da organização), em um caminho unilateral, utilizando os seguidores meramente como "instrumentos" de implementação. A liderança é cotidianamente construída, compartilhada, tecida em uma rede de interdependências, visando o alcance de objetivos interpretados como comuns.** Objetivos comuns são a essência das trocas entre líderes-liderados. Assim, o líder é visto como alguém que facilita o alcance das metas por meio de direção, apoio, participação e orientação para o êxito. Mais adiante neste capítulo, será visto que esse papel da liderança se incorpora na teoria denominada "trilha-meta".

Uma distinção final se coloca aqui, conforme se observa na descrição de liderança proposta por Rost (1993) e ilustrada na Figura 11.1. Esse autor sugere a distinção entre propósitos e objetivos. Enquanto os primeiros são mais amplos, holísticos e abstratos, os objetivos são mais específicos, segmentados e operacionalizáveis em termos quantitativos. Com isso, Rost sugere que a liderança está envolvida com um mapa de ações mais amplo, tendo mais a ver com "**o que as pessoas são**" (propósitos, missão, identidade) do que com "**aquilo que as pessoas fazem**" (as metas de curto prazo, quantificáveis, focais/pontuais). Além disso, Rost sugere que as mudanças intentadas por líderes e liderados **refletem**, em vez de **realizarem**, os propósitos comuns de ambos. Há aqui uma sutileza no uso das palavras. Para esse autor, **realizar**, nesse contexto, tem a ver com posições fixas, definitivas, ao passo que **refletir** remete a certa ambiguidade e fluidez nas intenções de líderes e liderados. Ao fazer essa distinção, Rost espera desconstruir a ideia de que líderes têm as respostas prontas para a maioria das questões que afetam os grupos e que liderados simplesmente se deixam levar por seus líderes. A liderança, para ele, não é um caminho linear, no qual líderes **realizam** objetivos pontuais e situacionais por meio de seus seguidores. A liderança envolve negociação contínua e a formulação de posições e respostas em contextos instáveis e dinâmicos; **refletir** objetivos, para além de um mero jogo de palavras, sugere um desencontro entre aquilo que foi prescrito e imaginado e aquilo que efetivamente acontece.

◗ APROFUNDANDO AS ABORDAGENS CLÁSSICAS SOBRE LIDERANÇA

Se o Quadro 11.1 mostra a floresta (macro), agora serão abordadas as árvores que a compõem (micro). Assim, o Quadro 11.1 apresenta uma síntese das principais abordagens sobre liderança, tomando como base a sistematização oferecida por Bass (1990). Historicamente, essas abordagens podem ser classificadas conforme:

1. a ênfase que colocam sobre os líderes;
2. a ênfase que colocam sobre a situação;
3. a ênfase que colocam sobre os liderados ou seguidores; e
4. a ênfase que colocam nos aspectos relacionais e transformacionais envolvidos na liderança.

Esta seção percorre essa classificação de Bass.

Abordagens centradas no líder

Os traços do líder

A abordagem de traços pressupõe que líderes apresentam determinadas características que os tornam capazes de exercer esse papel de forma eficaz. Portanto, a princípio, tem foco sobre os líderes e não considera os liderados e seu contexto. Essa abordagem sugere que as organizações serão mais bem-sucedidas se escolherem as pessoas certas para ocupar posições de liderança. Esse enfoque dominou a pesquisa na primeira metade do século passado. Porém, não foram descobertos traços específicos definidores da liderança eficaz, mas foi observado que líderes são efetivos em diversas situações, na medida em que sabem usar as características que apresentam (Bass, 1990). A avaliação das características dos líderes pode ser útil para torná-los mais conscientes de suas inclinações pessoais e do impacto destas no local de trabalho. No século XXI, é cada vez mais aceita a ideia de que o autoconhecimento permite uma mudança consistente e estável de crenças e comportamentos. Nesse sentido, diferentemente do que se pensava antes, a abordagem dos traços pode ser de grande utilidade para o desenvolvimento de lideranças.

Os comportamentos e estilos de liderar

A abordagem de traços deu lugar ao interesse em caracterizar as dimensões comportamentais que possam distinguir entre líderes efetivos e não efetivos. Essa perspectiva, denominada **comportamental**, teve entre seus pioneiros o trabalho de Kurt Lewin (Lewin; Lippitt; White, 1939) e a diferenciação entre comportamentos autoritários, democráticos e *laissez-faire*. A liderança autoritária é caracterizada pela tomada de decisões solitária do líder, que dirige o grupo e distribui recompensas e críticas/punições de acordo com seus critérios. O líder democrático proporciona participação, decisões, responsabilidades e consequências compartilhadas, e a liderança *laissez-faire* caracteriza-se pela permissividade, passividade e abdicação da função de coordenação, permitindo autonomia aos membros do grupo e que as atividades ocorram a sua revelia.

A partir dos anos de 1950, a abordagem comportamental foi bastante desenvolvida por dois centros de pesquisa, na Universidade do Estado de Ohio (EUA) e na Universidade de Michigan (EUA). Em Ohio, estudiosos apresentaram duas dimensões descritivas de comportamentos de supervisão, posicionadas como dois eixos ortogonais: consideração e iniciar estrutura (Fleishman, 1953). De modo similar, em Michigan, os estudos evidenciaram duas dimensões descritivas: orientação para o empregado e orientação para a produção. No entanto, essas dimensões foram visualizadas dentro de um contínuo bipolar, em vez de no construto matricial proposto em Ohio (Bass, 1990; Northouse, 2013).

Na tradição dos estudos da Universidade de Ohio, Blake e Mouton (1964) operacionalizaram sua teoria do comportamento de liderança com o modelo de grade gerencial, em que dois eixos ortogonais, preocupação com a produção e preocupação com pessoas, foram posicionados. Cada um dos eixos foi dividido em nove pontos, de modo que o cruzamento desses pontos resulta em estilos gerenciais que combinam, em diversas proporções, a orientação para a produção e a orientação para as pessoas (Bass, 1990; Blake; Mouton, 1964; Northouse, 2013). Os autores identificaram cinco combinações que definem estilos de liderança. A combinação da baixa preocupação tanto com as pessoas quanto com a produtividade foi rotulada de **liderança empobrecida**. Na verdade, essa denominação retrata a ausência de liderança.

Na liderança **clube de campo**, o líder demonstra grande preocupação com as necessidades de seus subordinados e procura proporcionar um ambiente de trabalho agradável, ou seja, um ambiente semelhante ao de um clube. A elevada preocupação com a manutenção desse ambiente amigável resulta em pouca atenção às demandas de qualidade e produtividade, pois estas frequentemente estressam relacionamentos de trabalho. Na liderança **autoridade-obediência**, o líder tem foco na produtividade e organiza e conduz o trabalho autocraticamente de forma que o elemento humano interfira o mínimo possível. O estilo que combina graus moderados

de ambas as dimensões estilísticas é denominado **homem organizacional**, ou **meio do caminho**, em que há uma média preocupação com a produtividade e igualmente moderada atenção aos relacionamentos. Por fim, o estilo **liderança em equipe** é considerado a melhor combinação, pois há elevada produtividade associada a um clima interpessoal e motivacional igualmente positivo. A grade gerencial de Blake e Mouton (1964) é um dos modelos mais conhecidos de estilos de liderança.

As competências para liderar

O estudo das competências do líder enfatiza as habilidades pessoais que fazem um líder competente. Katz (1974) foi pioneiro ao descrever as habilidades do administrador efetivo por meio da observação de executivos no local de trabalho. O autor preocupou-se em apontar as habilidades que um líder pode desenvolver e/ou receber treinamento, a saber:

- **competências técnicas:** obter conhecimento e ser proficiente em um tipo específico de trabalho ou atividade; perde importância à medida que se avança para níveis mais elevados da gerência;
- **competências sociais:** capacidade de trabalhar com pessoas; criar uma atmosfera de confiança, em que liderados sintam-se confortáveis e encorajados à participação;
- **competência conceitual:** facilidade para o raciocínio abstrato e para a consideração de situações hipotéticas; desenvolver planos estratégicos e uma visão do futuro; ganha importância à medida que se avança para níveis mais elevados da gerência.

Essa abordagem salienta que a capacidade de liderar não é um privilégio de indivíduos dotados de qualidades inatas. O enfoque nas competências assume que muitas pessoas têm o potencial para tornarem-se líderes efetivos se houver esforço para a aprendizagem. Esse processo de desenvolvimento implica a exposição do indivíduo a pessoas e situações que demandem a aplicação de habilidades, conhecimentos e atitudes pertinentes à liderança nesses contextos. O enfoque é na efetividade do líder, e não em determinadas características *a priori* atribuídas à liderança (Northouse, 2013). A abordagem das habilidades de liderança de Mumford e colaboradores (2000) apresenta cinco elementos:

- atributos individuais;
- competências;
- resultados da liderança;
- experiências de carreira; e
- influências ambientais.

O modelo é ilustrado na Figura 11.3. As competências são os elementos mais importantes do modelo, pois conduzem aos resultados desejados. Porém, são afetadas pelos atributos individuais do líder. Além disso, o impacto desses atributos sobre as competências e destas últimas sobre os resultados depende das experiências de carreira e das influências ambientais.

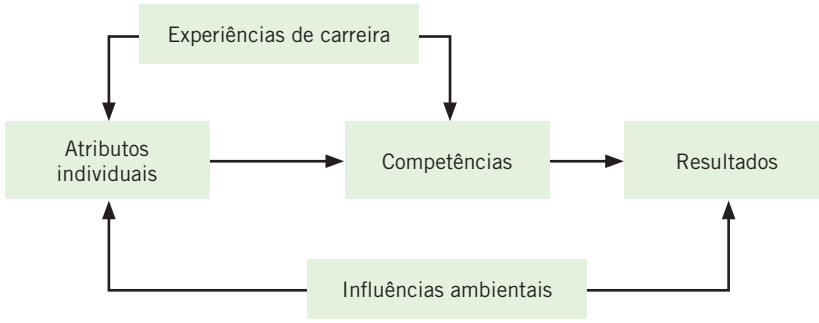


Figura 11.3 Modelo das habilidades da liderança.
Fonte: Mumford e colaboradores (2000).

As competências essenciais da liderança são:

- **solução de problemas:** configurar e reconfigurar situações problemáticas de modo a conceber diferentes possibilidades de solução considerando aspectos técnicos, logísticos, sociais e estratégicos associados ao ambiente interno e externo da organização;
- **competência social:** a capacidade de percepção e avaliação de situações sociais, comunicação, persuasão e flexibilidade comportamental; e
- **o conhecimento associado à posse de esquemas cognitivos de elevada complexidade sobre determinado campo.**

Esses três fatores trabalham para o alcance dos resultados da liderança, que são a solução dos problemas e o desempenho.

Os atributos individuais que impactam nas competências descritas são:

- a inteligência ou capacidade cognitiva geral;
- a capacidade cognitiva cristalizada resultante da experiência;
- a motivação para lidar com situações complexas, mostrando traços de dominância e dedicação ao bem da coletividade; e
- os traços de personalidade, como abertura, abertura a experiência, curiosidade e tolerância a ambiguidade.

As experiências de carreira afetam a capacidade do líder para resolver problemas, bem como sua motivação e desenvolvimento intelectual. As experiências mais favoráveis incluem atividades práticas diversificadas e desafiadoras e o *mentoring* de lideranças mais experientes. Já as influências ambientais são os fatores externos e independentes dos anteriores, que incluem a qualidade de recursos tecnológicos e humanos, as competências dos subordinados, entre outros condicionantes situacionais que podem impactar na motivação do líder e nas possibilidades de alcançar determinados resultados.

Recentemente, a expressão **liderança flexível** tem sido utilizada para denominar a capacidade do líder de se adaptar às características de pessoas e contextos de trabalho. Essa capacidade de compreender as demandas de situações específicas está associada à complexidade cognitiva e ao pensamento sistêmico, necessários ao entendimento das relações entre os diversos fatores que configuram uma dada situação e dos efeitos que mudanças em uma parte do sistema podem acarretar para outras partes e para sua configuração total (Yukl; Lepsinger, 2005).

A consciência da situação e a inteligência social também são essenciais para a compreensão dos condicionantes da situação da liderança, tais como os processos políticos envolvidos. A inteligência social também significa a capacidade de selecionar uma resposta adequada e ter flexibilidade comportamental. Nessa perspectiva, a denominada inteligência emocional também se mostra crucial para a adaptabilidade do líder, pois inclui aspectos de autoconsciência, empatia e autorregulação emocional. A abertura à aprendizagem e a novas ideias é outro requisito para a flexibilidade, uma vez que o reconhecimento de erros e a aceitação de *feedback* são fundamentais para o ajuste e o aperfeiçoamento do desempenho.

Abordagens centradas na situação ou no contexto

Modelo da contingência

A evolução dos estudos mostrou que prever o sucesso da liderança era mais complexo do que identificar traços ou comportamentos desejáveis e que a situação deveria ser considerada. Mostrou-se evidente que situações diversas requerem comportamentos igualmente diferenciados e adequados às circunstâncias do momento. As abordagens situacionais ou contingenciais foram desenvolvidas para indicar o estilo de liderança a ser utilizado na dependência das características da situação, das pessoas lideradas, da tarefa, da organização e de outras variáveis ambientais. Nessa nova complexidade, líderes devem identificar corretamente as características críticas de cada situação, escolher comportamentos pertinentes e mostrar flexibilidade suficiente para aplicar esses comportamentos de modo oportuno. As principais teorias que contribuíram para essa abordagem são descritas a seguir.

Fiedler (1967) foi pioneiro na utilização de uma perspectiva situacional ou contingencial. O autor defendeu que, sendo o estilo de liderança

de um indivíduo algo relativamente fixo, é necessário posicioná-lo em situações propícias, em que se mostre mais eficaz. Esse modelo conjuga duas dimensões do comportamento do líder: orientado para a tarefa e orientado para o relacionamento, e três critérios situacionais:

1. **Relações líder-membro (RLM):** qual o grau de sociabilidade entre líder e membros? Qual o grau de lealdade e apoio dos liderados?
2. **Estrutura da tarefa (ET):** qual o grau de estruturação da tarefa?
3. **Poder da posição (PP):** qual o grau de poder/autoridade e autonomia para tomada de decisões conferidas ao líder pela organização?

O autor propõe que estilos de liderança sejam designados na dependência desses critérios situacionais que caracterizam a maior ou menor **favorabilidade da situação**. A situação é considerada mais favorável quando os critérios RLM, ET e PP são elevados. Nessas circunstâncias, a teoria considera que o líder é apoiado pela situação, pois esta lhe oferece maior possibilidade de controle.

Fiedler (1967) propôs que líderes orientados para a tarefa seriam mais efetivos em situações altamente favoráveis ou desfavoráveis, enquanto líderes orientados para relacionamentos seriam mais efetivos em situações moderadamente favoráveis. Mais especificamente, lideranças voltadas para a tarefa tendem a ter melhor desempenho quando demonstram um relacionamento amigável com sua equipe em tarefas estruturadas, sendo que o grau de autoridade pode ser variável. Esse estilo de liderança também é efetivo quando a tarefa é menos estruturada e a autoridade ou posição de poder é elevada; e, em condições mais adversas, quando os relacionamentos líder-equipe são moderada ou totalmente desfavoráveis e a tarefa desestruturada. As lideranças orientadas para pessoas tendem ao melhor desempenho nas demais situações.

Portanto, em vez de considerar que determinado estilo de liderança é sempre o melhor, o autor foi um dos primeiros a reconhecer que a efetividade do comportamento do líder pode depender muito das circunstâncias em que ocorre. Uma determinada situação pode requerer um estilo de liderança diferenciado de um mesmo ou de outro indivíduo no papel de líder. Em contrapartida, o líder pode tentar mudar as condições situacionais a fim de adequá-las ao seu estilo. Esse modelo obteve comprovações empíricas importantes, mas a dificuldade de estimar variáveis situacionais prejudicou sua maior utilização (Bass, 1990; Northouse, 2013).

Modelo da liderança situacional

O modelo de Hersey e Blanchard (1969) talvez seja o representante de maior destaque das abordagens situacionais. **Ele coloca a efetividade do comportamento do líder na dependência da condição situacional denominada nível de maturidade (prontidão ou desenvolvimento) dos seus membros de equipe.** Os autores usaram os eixos ortogonais comportamento diretivo e comportamento apoiador para definir qual estilo de liderança é recomendado na dependência de variações nessa condição situacional. Os conceitos centrais do modelo são os seguintes:

- O comportamento diretivo ou voltado para a tarefa é aquele em que o líder estabelece e informa as atribuições e responsabilidades dos membros da equipe. Esse tipo de comportamento inclui dizer o que deve ser feito, como fazê-lo, onde e quem deverá fazê-lo. Trata-se de uma comunicação praticamente de mão única.
- O comportamento apoiador ou voltado para os relacionamentos é aquele em que o líder encoraja a comunicação bilateral, incluindo escutar, facilitar e apoiar comportamentos e iniciativas dos liderados.
- A maturidade refere-se à predisposição e à capacidade da pessoa de assumir responsabilidade para dirigir seu próprio comportamento em dada situação. O nível de maturidade dos indivíduos pode variar na dependência da tarefa específica a ser realizada ou dos objetivos que o líder almeja alcançar.

A teoria propõe que o líder torne seus comportamentos adequados ao nível de desenvolvimento do liderado. Conforme este se eleva, o líder deve mover-se em abordagens denominadas direcionar, vender, participar e delegar, a

fim de corresponder às variações na maturidade dos liderados.

Cada abordagem de liderança foi constituída por meio da combinação das dimensões comportamentais de **tarefa** e de **relacionamento**. Por exemplo, quando os membros de equipe não estão prontos para assumir qualquer responsabilidade (baixa motivação e capacidade), o líder deve direcionar o que deve ser feito e adotar mais comportamentos direcionados para a tarefa e menos comportamentos direcionados ao relacionamento com os liderados. Quando estes últimos elevam sua capacidade para as atividades de trabalho, é importante que o líder ofereça mais apoio socioemocional, utilizando as abordagens **vender** (convencer a equipe sobre as decisões apropriadas). Quando a capacidade dos liderados é adequada e a motivação é fraca, a abordagem **participar** (considerar as opiniões dos liderados em uma tomada de decisão coletiva) é a mais indicada. Por fim, na fase de **delegação**, a orientação sobre a tarefa não é mais necessária, pois os liderados estariam totalmente conscientes das suas responsabilidades e motivados para o trabalho, e o apoio emocional também perde sua relevância, considerando a autonomia desenvolvida pelos trabalhadores. A Figura 11.4 ilustra essa dinâmica entre o comportamento do líder e a situação (nível de desenvolvimento dos liderados).

Portanto, para determinar o estilo de liderança apropriado, o líder deve, em primeiro lugar, determinar o nível de maturidade de seus membros de equipe em relação à tarefa e aos seus objetivos. Conforme o nível de maturidade se eleva até um nível moderado, o comportamento de direção deve ser reduzido, e o apoiador deve aumentar. Quando os liderados atingem um nível de maturidade acima da média, tanto comportamentos de direcionamento quanto apoiadores devem decrescer.

Teoria trilha-meta

De modo similar às ideias de Fiedler, a teoria trilha-meta (House, 1971, 1974) deu ênfase aos moderadores situacionais da efetividade da liderança. Esse modelo tem origem na teoria motivacional da expectância de Vroom (1964), que propõe que as pessoas estão dispostas a determinados comportamentos se percebem uma elevada probabilidade de estes as aproximarem da realização de metas valorizadas (*status*, promoções, aumento de salário, etc.). Se as pessoas não valorizam as consequências ou recompensas de determinado comportamento, ou não acreditam que esse comportamento obterá as consequências desejadas, não estarão motivadas para o esforço necessário.

O líder efetivo, nessa perspectiva, mostra a seus colaboradores os caminhos a serem trilhados para o alcance das metas do trabalho e esclarecem a conexão entre elas e os desejos e valo-

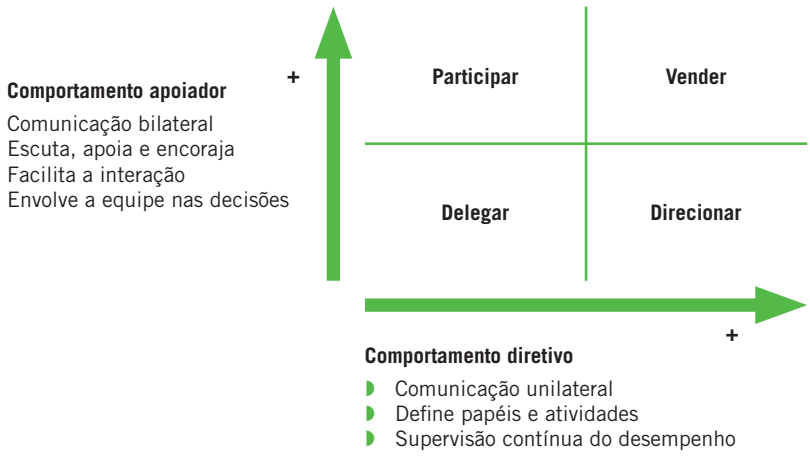


Figura 11.4 Comportamento do líder em função das dimensões tarefa e relacionamento.

res individuais. O comportamento do líder é aceito e valorizado na medida em que é visto como um meio de satisfação de necessidades pessoais e/ou coletivas, e o estilo de liderança a ser aplicado irá depender de fatores contingenciais.

A teoria identifica quatro tipos principais de comportamentos de liderança. A liderança **apoiadora** mostra consideração pelas necessidades dos subordinados e proporciona uma atmosfera amigável no trabalho. A liderança **diretiva** informa os subordinados sobre expectativas relacionadas ao trabalho, dá diretrizes claras e informa regras e procedimentos. A liderança **participativa** consulta a equipe e considera opiniões e sugestões para tomar decisões. Por fim, a liderança **realizadora** estabelece metas desafiadoras, enfatiza a necessidade de excelência no desempenho e confia na capacidade dos subordinados.

A escolha do estilo de liderança depende de dois grupos de variáveis contingentes:

- os fatores ambientais da organização do trabalho (p. ex., estrutura da tarefa, cadeia de comando, grupo de trabalho); e
- fatores individuais, as características dos indivíduos liderados (personalidade, experiência e habilidades).

Líderes devem escolher comportamentos entre estilos diretivos, participativos, apoiadores e realizadores, que ajudem a definir metas, esclarecer caminhos, remover obstáculos, prover apoio e motivar os liderados (House, 1971; Bass, 1990; Northouse, 2013; Yukl, 2010). A teoria faz algumas predições sobre qual estilo de liderança será mais efetivo em situações particulares e com determinados tipos de subordinados. Devido ao grande número de fatores contingentes, existem muitas predições possíveis. Algumas delas serão apresentadas a seguir.

A liderança apoiadora será mais efetiva quando a natureza do trabalho é estressante, entediante ou perigosa, pois essa abordagem tende a aumentar a autoconfiança dos subordinados, a elevar a satisfação e a reduzir os aspectos negativos da situação. A liderança diretiva é indicada quando as pessoas estão inseguras sobre as tarefas ou sobre o contexto do trabalho, pois a diretividade esclarece objetivos e reduz a ambiguidade. Além disso, torna mais visível a relação entre esforço e recompensa. Em tarefas altamente estruturadas, as rotinas e diretrizes para os resultados almejados estão previamente identificadas e estabelecidas; assim, qualquer supervisão adicional tende a ser percebida como um monitoramento excessivo.

A liderança participativa pode ser efetiva em situações desestruturadas e quando os subordinados sentem necessidade de controlar seu ambiente, pois permitirá o esclarecimento dos papéis individuais. No entanto, esse estilo não será efetivo ao lidar com subordinados que preferem ser dirigidos em suas atividades e não desejam assumir responsabilidade pelos resultados. Nesse caso, uma liderança diretiva é mais apropriada. Por fim, o estilo orientado para a realização é efetivo quando o trabalho é complexo e o ambiente é instável, pois eleva a autoconfiança dos liderados sobre suas capacidades de alcançar as metas.

Em síntese, o líder deve escolher comportamentos levando em consideração as características pessoais dos liderados e as demandas contextuais que pesam sobre a equipe. O Quadro 11.3 oferece um resumo desses critérios e escolhas recomendadas.

Substitutos da liderança

As diversas concepções situacionais divulgaram muitas estratégias para a melhoria da efetividade da liderança. Esses modelos partem do pressuposto de que diferentes situações requerem estilos de liderança igualmente diversos e de que a adequação entre os comportamentos do líder e as características da situação tem impacto significativo nos resultados do trabalho. Kerr e Jermier (1978) questionaram esse pressuposto e argumentaram que determinadas circunstâncias substituem ou neutralizam a influência que possa advir do estilo de liderança, tornando muito improvável que as mudanças nos comportamentos do líder possam influenciar a situação. Os autores defenderam que o comportamento do líder hierárquico não é a única influência sobre as atitudes e os comportamentos dos subordinados e pode não ser o fator mais importante. **A teoria propõe que determinados atributos dos subordinados, das tarefas e da organização do trabalho provêm um grau de estrutura e também**

Quadro 11.3 Critérios e escolhas comportamentais da liderança de acordo com a teoria trilha-meta

Comportamentos do líder	Membros da equipe	Características da tarefa
Liderança diretiva ◗ Orientação e estrutura	Dogmáticos Lócus de controle externo	Ambígua Pouco estruturada Complexa
Liderança apoiadora ◗ Apoio socioemocional	Insatisfeitos Necessidade de afiliação	Repetitiva Pouco desafiadora Desinteressante
Liderança participativa ◗ Proporciona envolvimento	Autônomos Necessidade de controle Necessidade de clareza	Ambígua Pouco estruturada Complexa
Orientado para a realização ◗ Apresenta desafios	Expectativas elevadas Valorizam excelência	Ambígua Desafiadora Complexa

incentivos para a realização das tarefas que podem substituir ou neutralizar a influência positiva ou negativa que os comportamentos do líder possam ter (Kerr; Jermier, 1978). À medida que aumenta a força desses denominados **substitutos da liderança**, a liderança formal tende a ser improdutiva ou mesmo contraprodutiva.

Kerr e Jermier (1978) apresentaram uma lista de condições que podem atuar como substitutos da liderança, tanto voltada para relacionamentos quanto para a tarefa. Por exemplo, sobre as características dos subordinados: o elevado grau de habilidade, experiência e treinamento destes tende a neutralizar a influência potencial de uma liderança orientada para a tarefa. Em termos das características da tarefa, as atividades de trabalho intrinsecamente satisfatórias substituem a liderança orientada para relacionamentos. Por fim, um exemplo de característica da organização que tende a neutralizar a liderança voltada para tarefa é a presença de elevada formalização do trabalho (regras, planos e metas explícitos). Em pesquisas mais recentes, Huusko (2007) observou que o trabalho em equipe pode ser um substituto para a liderança, e Nubold, Muck e Maier (2013) constataram que o autoconceito positivo dos liderados pode ser um substituto para a liderança transformacional.

Abordagens centradas nos liderados

As características e preferências dos liderados

As mudanças no ambiente de trabalho das últimas décadas destacaram a necessidade de compreender em maior profundidade o comportamento dos liderados, ou "seguidores". A hierarquia tradicional das organizações burocratizadas e suas relações verticais de autoridade cederam espaço às redes sociais, ao trabalho em equipe e à maior autonomia dos empregados. O amplo e rápido acesso à informação globalizada enfraqueceu a centralidade das lideranças formais como detentoras de conhecimento relevante sobre o ambiente organizacional interno e externo (Cross; Parker, 2004). A instabilidade do emprego, associada à elevada incidência de fusões e aquisições, entre outros processos de reestruturação organizacional, resultou em trabalhadores mais céticos e menos suscetíveis ao papel de seguidores.

Portanto, na medida em que as organizações precisam reter e desenvolver trabalhadores qualificados e motivá-los para um desempenho diferenciado, o entendimento da liderança na perspectiva dos liderados adquire relevância. Ade-

mais, os novos tempos recomendam mais flexibilidade nas relações líder-liderado.

Kelley (2004) categorizou os liderados por meio da combinação das dimensões **pensamento** e **ação**. Empregados que são pensadores críticos independentes são capazes de antecipar as consequências de suas ações, são dispostos a serem criativos e inovadores e podem fazer críticas. Em contraste, os mais dependentes e pouco críticos tendem a aceitar o que é proposto pelo líder. A segunda dimensão, a ação, é utilizada para determinar o nível de participação, de responsabilidade por resultados e senso de cooperação que os empregados manifestam.

A Figura 11.5 apresenta os tipos de liderados e sua localização no cruzamento dos eixos pensamento e ação. Um seguidor ativo toma iniciativa de tomada de decisão, enquanto o passivo espera que lhe digam o que fazer. Embora Kelley (2004) tenha proposto cinco tipos de seguidores, o quinto tipo (pragmático) inclui algumas das características de todos os demais. Portanto, serão apresentados resumidamente, a seguir, os quatro tipos fundamentais.

- **Seguidores alienados** são independentes, críticos, declaram pensar por si mesmos, ter uma visão realista da organização de trabalho e cultivar um ceticismo saudável. O líder tende a percebê-los como problemáticos, negativos e inflexíveis. De acordo com Kelley (2004), representam entre 15 e 25% dos seguidores em uma organização.
- **Seguidores conformistas** são muito ativos ao seguir ordens e regras, tendendo a aceitá-las sem questionamento. Esses indivíduos são capazes de sacrificar seus princípios éticos a fim de não prejudicar a harmonia coletiva e evitar o conflito. Devido a essas características, frequentemente executam o denominado "trabalho sujo" da liderança. Exemplos históricos desses indivíduos são encontrados nas brutalidades executadas por seguidores de regimes totalitários, como o nazismo. De acordo com o autor, representam entre 20 e 30% da força de trabalho em uma organização.
- **Seguidores passivos** esperam que seus líderes pensem, tomem decisões e lhes digam o que fazer, demandando direcionamento constante. São carentes de iniciativa, de senso de responsabilidade e não têm qualquer motivação para a mudança. Eles apoiam o *status quo* por meio de sua passividade. Representam entre 5 e 10% dos trabalhadores de uma organização.
- **Seguidores exemplares** são independentes e inovadores. Embora inclinados a questionar a liderança vigente, desejam contribuir e apoiar o líder. Esse tipo de indivíduo é crucial para o sucesso organizacional. Eles sabem como trabalhar em equipe e lidar com a diversidade.

Entre as novas perspectivas de estudo da liderança, a ideia de que os indivíduos diferem em suas respostas a comportamentos de liderança idênticos é uma premissa com ampla aceitação (Moss; Ngu, 2006). Em outras palavras, o mesmo estilo de liderança pode ser motivador e satisfatório para alguns indivíduos e, ao contrário, desmotivador e insatisfatório para outros. Por exemplo, líderes de inclinações carismáticas podem ser percebidos com ceticismo e desconfiança por alguns subordinados. Os seguidores podem diferir nas suas percepções da atratividade das recompensas que um dado líder controla e, portanto, em suas reações a ele. De modo geral, os indivíduos preferem líderes que percebem ter atributos e valores similares aos seus e também capazes de satisfazer suas necessidades mais importantes. Shin e Zhou (2003), por exemplo, observaram que o impacto da liderança transformacional sobre a criatividade era especialmente pronunciado quando os empregados valorizavam harmonia, tradição e compromisso. A liderança transformacional tende a promover o desempenho de grupos de trabalho somente quando os membros apresentam elevada ne-



Figura 11.5 Diferentes tipos de seguidores.
Fonte: Kelley (2004).

cessidade de autonomia (Wofford; Whittington; Goodwin, 2001).

Abordagens centradas nas relações

Liderança transformacional e transacional

As teorias sobre processos de troca social descrevem as relações de liderança como trocas de resultados desejados entre líderes e indivíduos. A troca líder-membro foi concebida como um processo de construção de confiança. Nesse processo, liderados observam o comportamento do líder e fazem inferências sobre a natureza do relacionamento e/ou sobre o caráter do líder. Pesquisadores investigaram diferenças na qualidade dos relacionamentos entre líder e liderados, em que a influência dos traços de personalidade foi observada. Por exemplo, traços de extroversão, disciplina e estabilidade emocional em liderados foram associados a uma percepção positiva do relacionamento com o líder, enquanto traços de instabilidade emocional e abertura a experiência foram associados negativamente (Bernerth et al., 2008).

Burns (1978) desenvolveu suas ideias a partir dos conceitos de trocas líder-liderado e defendeu que estes se conectam a partir de valores, metas e motivos compartilhados. Sua teoria de liderança é delimitada pelos conceitos mutuamente exclusivos de liderança transformacional e liderança transacional. **Em síntese, líderes transacionais apelam aos interesses pessoais dos subordinados e estabelecem relações de troca com eles. Essas trocas, que podem ser econômicas, políticas e psicológicas, são estabelecidas por meio de um processo de barganha em que as partes estão no mesmo patamar. Esse tipo de liderança envolve processos de gestão no sentido mais convencional, em que subordinados são esclarecidos sobre suas responsabilidades, recompensados por atingir objetivos e avaliados e corrigidos em seu desempenho.**

Já a liderança transformacional é descrita como capaz de transformar o liderado por meio da elevação do seu nível de consciência sobre a importância tanto dos resultados quanto da forma de alcançá-los. **O líder transformacional influencia as pessoas a transcender seus próprios interesses em nome de metas coletivas e/ou organizacionais. Suas ações sensibilizam membros de equipe para valores e missões significativas, provendo um senso de propósito e atitudes de comprometimento.** Além disso, líderes transformacionais inspiram e encorajam os demais para o esforço necessário ao alcance de uma visão, estimulando a participação, a criatividade e a iniciativa. Os empregados sob liderança transformacional tendem a obter mais satisfação e apresentar maior e melhor desempenho e produtividade, além de mostrar confiança e respeito em relação ao líder. A liderança transformacional é composta de quatro elementos essenciais:

1. **Influência idealizada:** refere-se a ações carismáticas focadas na geração de entusiasmo e de um senso de propósito conectado a valores, bem como no oferecimento de um comportamento exemplar e confiável.
2. **Motivação inspiracional:** compartilhamento de uma visão positiva do futuro e encorajamento dos liderados para alcançar padrões elevados de realização pessoal e profissional.
3. **Estimulação intelectual:** questionamento das tradições e crenças vigentes e busca de novas formas de fazer as coisas. O questionamento de crenças é encorajado, sendo os liderados chamados a pensar com independência na busca de novas perspectivas para a solução de problemas.
4. **Consideração individualizada:** líderes tratam as pessoas como indivíduos, considerando tanto seus recursos e forças quanto suas necessidades e aspirações de desenvolvimento; auxiliam-nas a alcançar níveis elevados de desempenho e realização pessoal por meio do diálogo, encorajamento, *coaching* e *feedback* oportuno.

As quatro dimensões da liderança transacional são recompensa contingente, gestão por exceção (ativa), gestão por exceção (passiva) e *laissez-faire*. No caso da recompensa contingente, o líder provê recompensas em troca do apoio dos liderados. Não há atenção individualizada às necessidades de desenvolvimento dos membros de equipe. Os subordinados atendem as demandas do trabalho e da liderança em troca de benefícios tangíveis (salário, promoções). Já a gestão por exceção tem duas facetas: passiva e ativa. No caso ativo, o líder monitora o desempenho e

corrige situações insatisfatórias por meio de críticas e reforçamento negativo. No caso passivo, o líder monitora pouco e somente intervém quando o problema se torna sério. Na abordagem *laissez-faire*, o líder evita as responsabilidades da liderança. Esses estilos de liderança transacional se tornam menos efetivos à medida que a participação do líder diminui. Portanto, a recompensa contingente é considerada a forma mais efetiva de liderança transacional, e a *laissez-faire*, a menos efetiva.

O modelo de liderança desenvolvido por Avolio e Bass (1991) organiza os componentes de ambas as orientações, transacional e transformacional. Os autores ordenam esses componentes em ordem crescente de efetividade e do nível de atividade (passivo para ativo) do líder. Os componentes do estilo transacional tendem a passividade e pouca efetividade, enquanto os componentes transformacionais são predominantemente efetivos e ativos. Embora isso possa sugerir que a liderança transformacional seja superior, na verdade esta última não prescinde de abordagens transacionais da liderança (Fig. 11.6).

Posteriormente, Bass (1995) diferenciou estilos de liderança transacional, transformacional e *laissez-faire*. Para o autor, este último é, na verdade, a ausência de liderança. O "líder" *laissez-faire* adota uma postura passiva e evasiva diante dos acontecimentos. O autor defende que as práticas transacionais e transformacionais podem ser complementares e que os melhores líderes são tanto transformacionais quanto transacionais (Bass, 1999). O comportamento transacional, ao honrar compromissos de recompensas contingenciais e desenvolver confiança e percepções de consistência, formará a base para a liderança transformacional. Esta última, ao promover ideais de futuro, motivar por meio da inspiração, usar a estimulação intelectual e ter consideração individualizada a seus liderados, fortalece a dimensão transacional ao elevar o esforço e desempenho (Bass, 1999).

Conclui-se que ambos os tipos de liderança são necessários, pois são complementares. **A liderança transacional permaneceu o modelo de referência para muitas organizações que não enfrentam ou não se moveram para o cenário de elevada competitividade e instabilidade que tem predominado nas ultimas décadas no mundo dos negócios. A liderança transacional é o modelo tradicional de liderança com raízes na visão dos negócios voltada para resultados, redução de custos e lucro. A liderança transformacional preocupa-se com a ampliação das linhas de crescimento e dos horizontes de desenvolvimento.**

Ao fazer a distinção entre liderança transformacional e transacional, Bass (1995) associou esta com as diferenças entre comportamentos de gestão (transacional) e de liderança (transformacional). As atividades da gestão seriam associadas à liderança transacional, e os comportamentos de liderança propriamente ditos corresponderiam à dimensão transformacional do líder. Burns (1978) fez essa mesma correspondência. De acordo com os autores, gestores se preocupam consigo mesmos e com a coordenação e distribuição de recursos materiais e humanos de modo que as tarefas sejam executadas conforme os padrões organizacionais. Portanto, mostram um estilo transacional. Líderes facilitam a identificação e o desenvolvimento de visões de futuro, articulando valores pessoais a metas coletivas, estimulando e inspirando pessoas. Estes são comportamentos inerentes à dimensão transformacional.

Liderança carismática

A descrição da liderança carismática remonta ao trabalho de Max Weber (1947), que propôs três tipos de autoridade ou formas de controle social: tradicional, legal/racional e carismática. O autor definiu carisma como um conjunto de características especiais que são atribuídas a determinado indivíduo, que lhe conferem um tratamento diferenciado e uma posição de influência e poder. Weber (1947) elaborou suas ideias tendo em mente lideranças religiosas como Jesus e lideranças políticas tão díspares como Gandhi e Hitler. A capacidade de persuasão desses indivíduos rendeu-lhes seguidores extremamente devotados. A análise weberiana da força dos vínculos carismáticos incluiu aspectos contextuais e sócio-históricos favoráveis à emersão desses fenômenos.

House (1977) retomou o conceito de Weber e articulou sua teoria que reitera que os "seguidores" atribuem habilidades extraordinárias ou heroicas a líderes que apresentam determinados comportamentos. A seguir, Conger e Kanungo (1988, 1998) descreveram esses com-

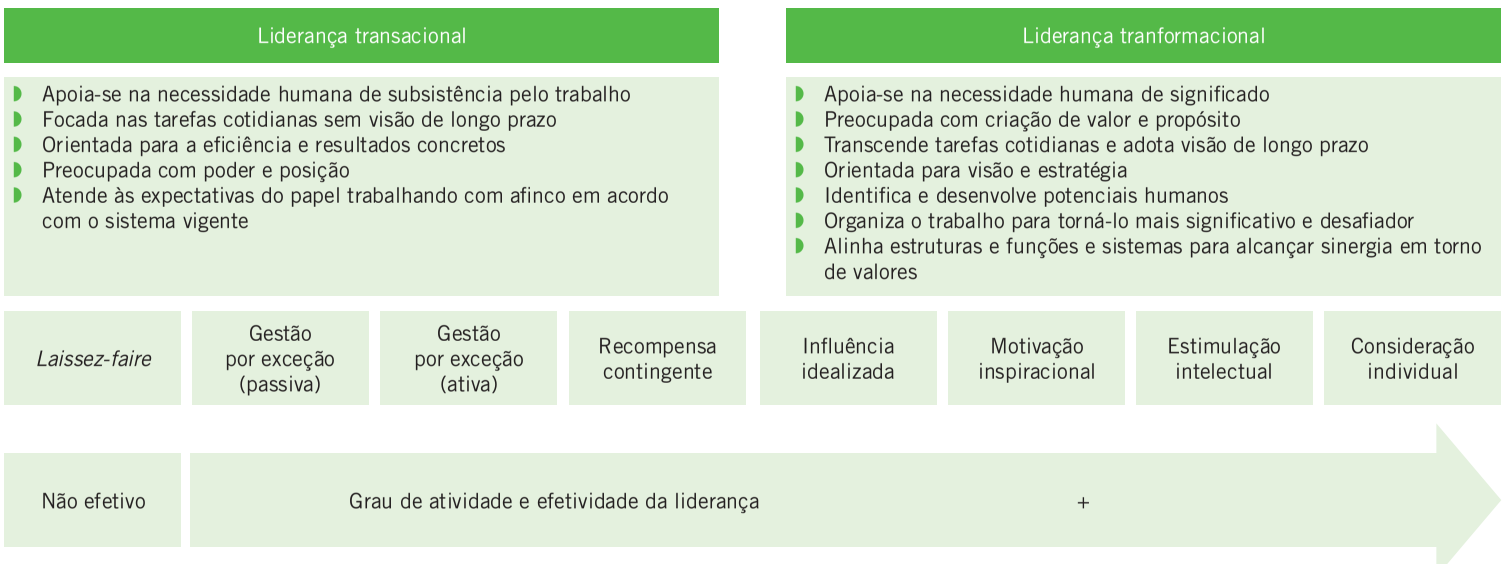


Figura 11.6 Lideranças transacional e transformacional, conforme nível de efetividade e atividade do líder.

portamentos por meio de quatro características: posse e apresentação convincente de uma visão; disposição a arriscar-se em nome dessa visão; sensibilidade às necessidades dos liderados; e demonstração de comportamentos inovadores. **Inúmeros autores concordam que líderes carismáticos conquistam o comprometimento de seus seguidores por intermédio de processos de identificação social e internalização pelos subordinados dos valores do líder** (Van Knippenberg; De Dreu; Homan, 2004; Conger; Kanungo, 1998; Shamir; House; Arthur, 1993).

Contudo, Klein e House (1995) asseveram que o carisma não é um fenômeno causado por qualidades de um indivíduo, mas o resultado de três fatores (Fig. 11.7):

1. um líder com características carismáticas;
2. seguidores abertos ou suscetíveis ao carisma; e
3. um contexto propício.

O carisma é um produto da convergência desses fatores. Portanto, nessa perspectiva, é relevante identificar não as características que fazem um líder carismático, mas características que tornam um indivíduo potencialmente carismático em um relacionamento com determinados seguidores em condições definidas.

A pesquisa sobre liderança carismática identificou características de líderes com potencial de influência carismática, a saber: assertividade pró-social, autoconfiança, necessidade de exercer influência social, convicções morais e preocupação com o exercício moral do poder. Os comportamentos carismáticos associados são articulação de metas ideológicas, comunicação de expectativas elevadas e confiança nos seguidores, ênfase nos aspectos simbólicos e expressivos da tarefa, articulação de uma missão visionária que é discrepante do *status quo*, referências ao coletivo e a uma identidade coletiva (em vez do interesse pessoal do seguidor) e a assunção de riscos pessoais e sacrifícios (Shamir; House; Arthur, 1993). Essas características e comportamentos são necessários, mas não suficientes, para um líder desencadear o fenômeno do carisma em seus subordinados.

O segundo ingrediente dessa equação é a suscetibilidade dos seguidores ao carisma. Essa suscetibilidade pode estar associada à vulnerabilidade e ao desejo de encontrar uma direção ou significado para a vida e/ou a traços de submissão e dependência (Conger; Kanungo, 1988), além da já mencionada compatibilidade de valores e objetivos (Shamir; House; Arthur, 1993).

Por fim, sobre as características contextuais que propiciam a influência carismática, há razoável consenso de que situações de crise e dificuldade são favoráveis (Shamir; House; Arthur, 1993; Weber, 1947). **A incerteza e o estresse de tempos difíceis facilitam a influência de líderes persuasivos que oferecem uma visão inspiradora de um estado futuro em que as dificuldades estarão superadas.**

Contextos que despertam o desejo dos indivíduos por uma liderança marcada por preceitos morais também facilitam a formação de vínculos carismáticos líder-seguidor. Por exemplo, a liderança carismática é catalisada quando há oportunidades para o envolvimento moral líder-liderados e um esforço abnegado é requerido. Organizações militares de combate são exemplos desse tipo de ambiente, pois lidam com emergências, risco de morte e estresse elevado, em que o compromisso com as metas da unidade, a abdicação dos interesses pessoais e a assunção de riscos são comportamentos necessários (Bass, 1990).

Há também o denominado "lado escuro" da liderança carismática, relacionado aos problemas que podem ocorrer quando esses indivíduos, por exemplo, tentam induzir o comprometimento a metas ideológicas estreitas, iniciam projetos irrealistas, são omissos em relação ao investimento necessário à realização das suas visões e não desenvolvem sucessores.

Constata-se a semelhança ou sobreposição entre conceitos de estilos carismáticos e

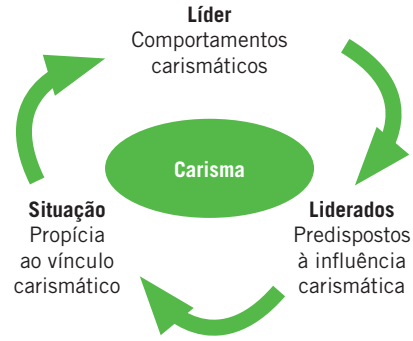


Figura 11.7 Componentes da liderança carismática.

transformacionais. Alguns autores consideram que a diferença entre esses estilos é mínima (House, 1996; Conger; Kanungo, 1998). Outros defendem que a liderança transformacional é um construto mais amplo, sendo o carisma um de seus componentes (Bass; Avolio, 1994).

Em termos gerais, a denominada liderança baseada em valores refere-se a um processo em que líderes transmitem mensagens que sensibilizam e motivam seus liderados para realizar os objetivos derivados desses valores, presente em lideranças carismáticas e transformacionais (House, 1996). O carisma pode ser representado por duas dimensões de um estilo transformacional: influência idealizada e motivação inspiracional, sendo ambas associadas com a influência baseada em valores. Na motivação inspiracional, o líder oferece uma visão de futuro excitante e marcada pela promessa da realização de ideais, inspirando subordinados a um esforço diferenciado. A influência idealizada está presente na medida em que os seguidores percebem o líder como representante de valores que são dignos de emulação (Bass; Avolio, 1994). Líderes transformacionais são também carismáticos, capazes de inspirar e aperfeiçoar comportamentos e de elevar a qualidade e a produtividade.

OUTRAS PERSPECTIVAS SOBRE LIDERANÇA

Na seção anterior, o foco recaiu sobre abordagens clássicas de liderança; nesta, será voltado para algumas abordagens emergentes nesse domínio de estudos, isto é, sobre algumas abordagens alternativas, no sentido de que incorporam outros referenciais em suas bases, como é, por exemplo, o caso da influência da psicanálise sobre a abordagem psicossocial/psicodinâmica, ou da psicologia positiva, no caso da liderança autêntica e, em alguma medida, da liderança servidora.

Liderança autêntica

Uma abordagem recente de liderança, proposta nos domínios do comportamento organizacional positivo e da teoria do desenvolvimento de liderança baseada no ciclo de vida (Avolio; Walumbwa; Weber, 2009), é conhecida como teoria da liderança autêntica. Avolio e Gardner (2005, p. 802-804) definem líderes autênticos como

> **[...] indivíduos que são profundamente conscientes de como pensam e se comportam, sendo percebidos pelos outros como estando conscientes de seus próprios e dos valores e perspectivas morais, conhecimentos e forças alheios; conscientes do contexto no qual agem; e que são confiantes, esperançosos, otimistas, resilientes e com um caráter moral elevado.**

Um aspecto-chave da liderança autêntica consiste no fato de os líderes saberem "quem eles são", fazendo seus seguidores conectarem-se com seus objetivos e com os do grupo. A ideia é a de que comportamentos autênticos aumentam a probabilidade de os liderados se identificarem com o líder e o coletivo, levando-os a experimentar emoções positivas – estas últimas, por sua vez, levando a atitudes positivas, tais como comprometimento, percepção de sentido, satisfação no trabalho e engajamento. Além disso, líderes autênticos estimulam o desenvolvimento da autoconsciência e comportamentos positivos autorregulados da parte de seus liderados ou seguidores. Em um estudo de validação de um instrumento para mensurar esse tipo de liderança, Walumbwa e colaboradores (2008) identificaram quatro dimensões constitutivas da liderança autêntica, conforme sintetizado no Quadro 11.4.

A teoria da liderança autêntica, na perspectiva desenvolvimental proposta por Avolio e colaboradores, assume que a liderança é algo que pode ser desenvolvido; portanto, é um processo, e não um traço fixo apresentado por algumas pessoas e não por outras. Conforme destacam Avolio, Walumbwa e Weber (2009), trata-se de uma abordagem multinível que reconhece a combinação do líder, do seguidor e do contexto comum.

Liderança servidora

Liderança servidora é um conceito desenvolvido originalmente por Greenleaf (1970), que defende a capacidade de "ir além de seu próprio autointeresse" como elemento fundamental de qualquer relacionamento de liderança. O direcionamento

Quadro 11.4 Dimensões constitutivas da liderança autêntica

Dimensão	Conteúdo
Autoconsciência	Autoconsciência do líder em relação a seus valores, identidade, emoções, objetivos e metas, bem como às consequências de suas ações sobre os seguidores.
Processamento equilibrado	Capacidade do líder de analisar fatos e datas, tanto externos quanto relacionados a si próprio. Significa que os líderes não distorcem, exageram ou ignoram informações relevantes, mas consideram-nas a fim de subsidiar seu processo de tomada de decisão.
Perspectiva moral	Avaliação dos comportamentos do líder com base em padrões morais e éticos. O líder produz comportamentos éticos e transparentes, visando servir os interesses do grupo, os quais podem estar em conflito direto com os interesses pessoais do líder.
Transparência relacional	Manutenção de relações com os empregados baseada em sinceridade e honestidade. Trata-se de um processo ativo de autoabertura e de desenvolvimento de intimidade e confiança com os empregados, com base na capacidade de ser sincero sobre si mesmo, comunicando tanto aspectos positivos quanto negativos.

do líder servidor é para o desenvolvimento dos liderados, seu crescimento pessoal e bem-estar. Mesmo tendo sido proposta há quase 40 anos, essa teoria de liderança só muito recentemente passou a contar com desenvolvimentos empíricos na pesquisa científica em liderança (Van Dierendonck, 2011).

Como aponta Northouse (2013), a liderança servidora é similar às teorias de liderança centradas no líder, na medida em que enfatiza o ponto de vista do líder e de seus comportamentos. Spears (1995) compila, a partir dos escritos de Greenleaf, 10 características dos líderes servidores:

1. **capacidade de ouvir**, enfatizando a importância da comunicação e da identificação dos desejos dos seguidores;
2. **empatia**, a fim de compreender os outros e aceitar o modo como eles são;
3. **cura**, no sentido de reconstruir a noção de "todo", ajudando os liderados a superar seus problemas;
4. **consciência**;
5. **persuasão**, buscando influenciar os outros com base em argumentos, e não no poder de posição;
6. **conceitualização**, pensando além das necessidades do aqui e agora, considerando o futuro;
7. **antecipação**, prevendo resultados de situações e trabalhando com intuição;
8. **gerenciamento**, assegurando a confiança dos liderados na gestão do líder e na intenção de realizar o bem comum;
9. **comprometimento com o crescimento das pessoas**, cultivando o desenvolvimento pessoal, profissional e espiritual dos liderados; e
10. **construção de comunidade**, preocupando-se com o desenvolvimento do conjunto social.

Abordagens psicossociais e psicodinâmicas

Um conjunto de abordagens coloca ênfase sobre os aspectos simbólicos, imaginários e inconscientes envolvidos no relacionamento de liderança. Na perspectiva do simbolismo organizacional (Parry; Bryman, 2006; Smircich; Morgan, 1982), o líder é um articulador simbólico. Nessa posição, o líder desenvolve, modela e nego-

cia os esquemas interpretativos que definem as situações de trabalho e as experiências dos outros. Como tal, contribui para a construção e manutenção da cultura da organização (Schein, 1996). **O líder é compreendido como alguém capaz de organizar significativamente a realidade, dando segurança e direcionamento aos seguidores. É dessa capacidade que deriva seu poder de influência.** Do ponto de vista teórico, essa perspectiva compartilha do pressuposto de que liderança é um fenômeno psicossocial cuja definição depende da identificação dos sentidos atribuídos pelos atores organizacionais aos atos, às relações e à própria liderança. Trata-se de uma perspectiva interpretativista de liderança (Alvesson; Spicer, 2012; Bryman, 2011). Busca-se, então, estudar os processos intersubjetivos entre líderes e seguidores, mediados pelo contexto, enfatizando discursos, processos de comunicação, rituais, conteúdos cognitivos e performáticos da liderança.

Já nas perspectivas que operam com os conceitos de imaginário e inconsciente, enfatizam-se os aspectos subjetivos da liderança, bem como suas bases afetivas. O ponto em comum é a premissa de que a liderança é influenciada por processos inconscientes – por exemplo, os relativos à identificação e à idealização (Kets de Vries, 1997; Lapierre, 1995). Para Kets de Vries, as teorias de liderança amparam-se em uma visão simplificada da natureza humana e tendem a uma hipervalorização dos aspectos cognitivos e funcionais (Alvesson; Spicer, 2012), ao passo que ele defende, com base na psicanálise, a importância de se considerar, em conjunto, dimensões cognitivas e afetivas. Nessa perspectiva, a liderança seria determinada por fatores mais profundos que permeiam a relação intersubjetiva entre líderes e liderados, relacionados a um "teatro interior" de pulsões e necessidades não realizadas. Para Kets de Vries e Miller (1990), o que líderes têm em comum é sua capacidade de despertar emoções primitivas em seus seguidores, agindo como "espelhos" para estes últimos. Essa perspectiva psicodinâmica enfatiza, portanto, a relação entre a personalidade do líder (tipos de caráter, por exemplo – Kets de Vries, 2010), a "cena administrativa", isto é, o contexto organizacional, e as reações dos seguidores, em termos de identificações, projeções, fantasias e outros aspectos intrapsíquicos. Gabriel (2011) discorre sobre questão similar, ao observar que líderes são "gestores de emoções": eles tanto evocam emoções poderosas como trabalham com essas emoções, seja as suas próprias, seja as de seus seguidores. Detalhes dessa perspectiva de Gabriel são apresentados no Capítulo 12 deste livro.

Os estudos que se valem da psicanálise para compreender o fenômeno da liderança têm discutido diversas patologias da relação estabelecida entre líderes e seguidores. Por exemplo, a leitura de um trabalho recente de Kets de Vries (2010) leva a pensar nos diversos riscos de comprometimento do senso de realidade por parte dos líderes quando estes desenvolvem ideias de grandiosidade, paranoias e neuroses, podendo levar seguidores e organizações a caminhos pouco promissores. Por sua vez, os seguidores, quando submetidos ao que Kets de Vries e Miller (1990) denominam de "charme" de certos líderes, podem se sentir fortes e orgulhosos, ou então impotentes e dependentes, igualmente distorcendo a realidade. Líderes, nessa perspectiva, são manipuladores de símbolos e, especialmente quando carismáticos, podem induzir nos seguidores comportamentos e atitudes favoráveis à implementação ou reificação dos objetivos do próprio líder (liderança narcísica) – e não, necessariamente, considerando os desejos e necessidades de seus seguidores. Posicionados em lugar de destaque, com acesso a bens e recompensas (e punições), líderes têm impacto na dinâmica psicossocial das organizações. Por isso, é necessário considerar as implicações éticas da liderança, como será discutido mais adiante neste capítulo.

Outro aspecto que merece destaque, entre as contribuições das abordagens psicossociais, é o valor atribuído ao grupo e aos processos identificatórios dentro deste, dos quais o líder é um articulador importante. Pagés (1974), por exemplo, ao analisar os fenômenos afetivos presentes nos grupos, observa que a situação grupal propicia a formação de sentimentos compartilhados e, em geral, inconscientes. Tais sentimentos podem levar a fenômenos grupais, tais como polarização em subgrupos, apatia, depressão, escolha de "bodes expiatórios", entre outros, exigindo do líder capacidade de integração e gestão de conflitos. Além disso, o poder do líder deriva da congruência e ressonância entre suas questões pessoais e as necessidades do grupo que se reconhece nesse líder por meio dos processos de identificação. Assim, a eficácia da liderança resi-

de na possibilidade e habilidade do líder de ordenar, significativamente, a realidade e permitir a ressonância das ações em relação ao imaginário coletivo (Davel; Machado, 2001).

As perspectivas psicossociais e psicodinâmicas têm contribuído para elucidar as dimensões subjetivas e os mecanismos intrapsíquicos mobilizados no relacionamento de liderança, bem como para esclarecer os perigos da liderança, ou algumas de suas consequências negativas. À primeira vista, pode parecer que enfatizam, como nas teorias dos traços, os aspectos mais individuais da liderança, com seu acento na pessoa do líder. De fato, essa é uma crítica que tais abordagens têm recebido. Ao mesmo tempo, chamam atenção para os aspectos afetivos da liderança, os quais nem sempre priorizados em perspectivas mais cognitivistas sobre o assunto. Portanto, junto com as outras abordagens e perspectivas aqui discutidas, essas perspectivas devem ser contextualizadas e consideradas com base em seu poder explicativo sobre a liderança em situações e contextos concretos.

◗ DESENVOLVENDO LIDERANÇAS

Antes de abordar esse tema em mais detalhes, é necessário distinguir entre o desenvolvimento de lideranças e o desenvolvimento de gestores. Embora algumas ideias e práticas possam mostrar associações entre os dois campos, as diferenças são cruciais. **O desenvolvimento de gestores dedica-se, essencialmente, a promover a aquisição de conhecimentos e habilidades específicos para o aperfeiçoamento do desempenho em papéis de gestão.** É uma abordagem de treinamento, no sentido da utilização de soluções e rotinas já conhecidas e testadas para a solução de situações típicas do cotidiano de processos de gestão. Portanto, está direcionada a profissionais que ocupam papéis formais de autoridade e de coordenação das atividades de trabalho. **O desenvolvimento de lideranças, por sua vez, não é, necessariamente, direcionado a profissionais inseridos em papéis formais, podendo ser definido como o processo de aumentar a capacidade de trabalhadores para assumir papéis de liderança em acordo com a estratégia e os valores organizacionais.** Papéis de liderança podem se mostrar associados ou não com a autoridade formal.

O tema das competências de liderança tem ocupado muitos pesquisadores e teóricos. Porém, a premissa de que determinadas competências sejam sempre importantes em todos os contextos possíveis de exercício da liderança é alvo de controvérsia. Cada vez mais é aceita a ideia de que as competências desejáveis para determinado líder dependem das características da organização, de seus valores, estratégia, etc. Programas de desenvolvimento de competências implementados de forma isolada do ambiente organizacional não têm demonstrado resultados significativos. Na verdade, pode-se dizer que determinado perfil de competências de liderança será de fato efetivo somente em determinado ambiente organizacional. Assim, antes de planejar atividades de desenvolvimento, é necessário definir quais competências de liderança são críticas para cada contexto específico.

Ademais, é necessário considerar que as pessoas têm recursos e potenciais muito heterogêneos e que investir esforços para que adquiram um perfil específico de habilidades, atitudes e comportamentos tende a ser frustrante para todos os envolvidos. Portanto, em vez de dedicar-se à superação das limitações dos indivíduos, valorizam-se as potencialidades e talentos únicos de cada um, de modo a alcançar um desempenho diferenciado e de alto impacto por meio do aperfeiçoamento de competências já presentes em grau satisfatório. O desenvolvimento é entendido como um processo de ativar e aprimorar recursos e minimizar o impacto das limitações pessoais (Buckingham; Vosburgh, 2001).

A meta do desenvolvimento de líderes envolve, prioritariamente, a aquisição por determinados indivíduos da capacidade de agir diante de circunstâncias complexas, tomando decisões estratégicas e mobilizando recursos e pessoas para a solução de problemas e para a criação de novas possibilidades do trabalho e seus resultados. Nessa equação, os aspectos comportamentais adquirem maior proeminência do que a aprendizagem de conhecimentos. Logo, as atividades de desenvolvimento de lideranças devem enfatizar a aprendizagem oriunda da prática concreta no enfrentamento dos desafios de po-

sições de elevada responsabilidade. Os programas mais efetivos combinam atividades instrucionais com a atuação em situações reais, pois possibilitam o desenvolvimento de habilidades essenciais de modo contextualizado e, ao mesmo tempo, permitem que essas situações sejam atendidas. O líder potencial deve receber atribuições de trabalho desafiadoras e obter *feedback* imediato e estruturado sobre o impacto dos seus comportamentos sobre o ambiente de trabalho.

Em particular, relacionamentos de *coaching* e *mentoring* e o uso do *feedback* 360 graus têm-se mostrado úteis para o desenvolvimento de líderes, e programas formais podem estruturar esses relacionamentos, como descrito a seguir.

Coaching

O ***coaching*** é uma relação de assessoria com objetivos de aprendizagem e mudança comportamental. Pode ser de curta duração e dedicar-se ao desenvolvimento ou ajuste de habilidades de liderança específicas ou envolver um processo mais extensivo e abrangente. Em ambos os casos, pode ser oferecido por pessoal técnico interno ou externo à organização, bem como por gestores treinados para esse papel. As atividades de *coaching* devem ser realizadas de modo cooperativo na busca da compreensão e da superação dos entraves ao desenvolvimento de líderes potenciais. Nesse sentido, requer o envolvimento de pessoas-chave da organização, que devem oferecer oportunidades concretas para a aprendizagem prática e o alcance das metas do *coaching*.

O *coaching* comportamental de lideranças tem por foco promover mudanças no comportamento interpessoal de líderes ativos ou potenciais. As atividades direcionam-se à capacitação do líder para construir relacionamentos mais positivos, tornando-se mais eficaz em termos de motivação e desenvolvimento de pessoas e equipes, alcançando metas pessoais e fortalecendo o desempenho organizacional. Programas de *coaching* podem ampliar seu escopo para incluir um conjunto de atividades voltadas para ajudar líderes e organizações a desenvolver novos líderes. Entre essas atividades, identifica e desenvolve habilidades de *coaching* em líderes atuais, a fim de que preparem os líderes futuros em suas equipes, e auxilia no projeto e instalação de sistemas de desenvolvimento de lideranças.

Mentoring

O ***mentoring*** é definido como um relacionamento de longo prazo em que um profissional experiente apoia o desenvolvimento pessoal e de carreira de um jovem profissional. Portanto, mentores são indivíduos que, devido às suas habilidades sociais e senioridade, são capazes de educar, instruir e orientar profissionais menos experientes para o desenvolvimento de suas potencialidades e crescimento profissional.

O reconhecido valor desses relacionamentos tem gerado programas formais de *mentoring* como parte das políticas organizacionais. Esses programas formalizam tais relacionamentos para atingir objetivos associados às necessidades da organização. **No *mentoring* direcionado ao desenvolvimento de lideranças, o profissional-alvo da intervenção é considerado um talento potencial para a assunção de posições de liderança. O sucesso dessas iniciativas depende da preparação e do adequado pareamento dos participantes, de sua integração aos sistemas e às estratégias empresariais e de uma cultura organizacional favorável.** Programas de *mentoring* são úteis para viabilizar o planejamento sucessório, proporcionando uma forma concreta de desenvolvimento de pessoas para movimentação a posições de maior responsabilidade.

Feedback ou avaliação 360 graus

Nos relacionamentos de *coaching* e *mentoring*, o ***feedback* 360 graus**, ou avaliação 360 graus, está entre as ferramentas mais utilizadas e eficazes para a definição de objetivos relacionados ao desenvolvimento de líderes. Esse procedimento consiste na avaliação das competências ou comportamentos de uma pessoa a partir do depoimento de diversos observadores. É utilizado um questionário em que o indivíduo-alvo da avaliação poderá examinar o conjunto das percepções

sobre suas competências, informadas pelos diversos atores do seu contexto de trabalho. Assim, o indivíduo poderá perceber sua reputação e o impacto dos seus comportamentos em seu ambiente de trabalho.

Sabendo-se que a efetividade da liderança depende do seu contexto, a construção do questionário (conteúdo e itens) e a interpretação dos seus resultados devem ser realizadas levando em consideração as demandas e características do ambiente de trabalho específico. A informação assim obtida é fundamental para o planejamento de ações de desenvolvimento adequadas às características e necessidades de um contexto laboral específico, situado em um ambiente organizacional – interno e externo – também particular.

A interpretação de resultados deve ser assessorada por técnicos preparados para a tarefa de facilitação de processos de mudança (que podem ser os denominados *coaches*). Esses facilitadores devem traduzir as informações coletadas de modo que sirvam como estímulos motivadores para o desenvolvimento, em vez de serem recebidas como críticas destrutivas.

Os processos de *feedback* devem ser monitorados pelos responsáveis por assessorar o indivíduo. Isso pode ser feito por meio de um plano de ação. Esse plano, composto de metas, etapas e atividades, deve incluir a participação de todos os envolvidos (*stakeholders*) no processo. Os metaforicamente denominados *stakeholders* são os "sustentáculos" do papel e do lugar que um profissional ocupa na organização, tais como colegas, superiores e clientes. Portanto, são os partícipes fundamentais do *feedback* 360 graus, pois são aqueles que apresentam expectativas sobre o desempenho do *coach* e que sofrem o impacto das suas ações. O *feedback* desses indivíduos é fundamental para avaliar o progresso do *coaching*. Ademais, *stakeholders* podem ser fontes importantes de sugestões sobre processos e atividades de desenvolvimento.

◗ QUESTÕES EMERGENTES SOBRE LIDERANÇA E SEUS DESAFIOS

Completando a meta de oferecer ao leitor uma visão ampla sobre a liderança, como questão e como ação profissional, o próximo passo deste capítulo é a análise do contexto atual da sociedade globalizada e competitiva como o palco em que ocorre o exercício da liderança no trabalho.

Sociedade globalizada, redes, liderança e significado

Em termos bem sumários, a sociedade deste início do terceiro milênio é movida por três forças que condicionam amplamente a ação das pessoas, instituições e organizações, inclusive da liderança. **A primeira dessas forças é a virtualização do fazer.** Hoje, grande parte das ações ocorre dentro de redes sociais energizadas pela comunicação multimodal. **A segunda força motora da sociedade atual é a utilização da tecnologia digital, que cria e acelera eventos, com repercussões nos processos de aquisição de competências.** Finalmente, **a terceira força é a fragmentação econômica, que pulveriza o fazer entre grupos distintos, condição que fomenta o empoderamento dos indivíduos e a individualização.** Pela integração dessas três forças, eventos e acontecimentos se dão em alta velocidade, articulando-se para a produção de bens e serviços, criando condições de trabalho nas quais os papéis, as identidades, as interações e as tarefas são continuamente desafiados em sua eficácia e sustentabilidade por força das pressões que a demanda de ajustes provocados por contingências emergentes lhes impõe (Chun, 2013; Ginsbourger, 2011). Esse quadro é vivenciado por todos no ambiente de trabalho nos dias de hoje.

Diante de condições instáveis e de incertezas futuras, a liderança desponta como instrumento de gestão mais eficaz do que a autoridade, pois dispõe de mais recursos do que esta última para dar conta dos ajustes exigidos pela integração sinérgica entre indivíduos, equipes e empresas (Cunlifee; Eriksen, 2011). A liderança não se resume a um instrumento transacional de proposta de tarefas nem a um recurso de cobrança, como é, no sentido aqui utilizado, a autoridade. Diferentemente, a liderança é uma condição energizadora da criatividade, da reflexão e da integração sinérgica, mesmo em contextos onde os eventos ocorrem muito rapidamente. Hoje, grande parte dos trabalhadores atua dentro e dependentemente de redes, nas quais papéis, sistemas de tarefas e identidades tornaram-se ele-

mentos instáveis, mesmo que estejam alocados dentro de alguma estrutura hierárquica do tipo tradicional (Chun, 2011).

As redes são espaços sociais compartilhados, em que as pessoas interagem por meio dos contatos visual e multimodal das vias eletrônicas. Como tal, as redes são contextos nos quais a compressão do espaço permite o fácil acesso dos indivíduos entre si, condição que tem fomentado a intensificação da comunicação e interação. Trata-se de espaços de ação que exigem dos indivíduos a leitura e a compreensão de condições emergentes produzidas pela alta frequência de eventos espontâneos, bem como adaptação de suas tarefas às inovações. Essa adaptação é necessária porque a qualidade dos resultados depende desses ajustes funcionais. Tal tarefa é difícil, porque as redes veiculam alto número de moderadores que interferem nas ações, nem sempre visíveis ao olhar. Nesse ambiente, a eficácia das ações depende do manejo adequado da interdependência entre o indivíduo e o meio. Essas condições demandam a produção de sinergia por meio de um trabalho artesanal (Ginsbourger, 2011). A liderança oferece recursos para essa tarefa, pois grande parte das ações da equipe diferencia-se pela inovação de seus significados, principalmente em situações de comunicação e interação intensas.

A ação da liderança ocorre em distintos níveis. Ante a instabilidade dos eventos, a liderança contribui com a superação da ambiguidade. Diante das incertezas sobre a relevância, a liderança, como uma forma de ação inovadora, contribui com reflexão, exemplo e inspiração. Em face da difícil tarefa de avaliação e criação, a liderança oferece espelho, apoio e reconhecimento. Os estudos mais recentes têm mostrado que a organização dos trabalhadores em redes gera perda do controle operacional por parte da chefia porque esta desconhece os motivos dos ajustes que os operadores realizam nas tarefas (Kallinikos, 2003).

Estando fisicamente distantes de suas equipes de trabalho, os chefes não conseguem acompanhar a flutuação de significados, os ajustes nos papéis, entender os dilemas da relevância e apreender as transformações requeridas pela busca da qualidade e da eficácia. Dentro desse contexto, o chefe dispõe de informações insuficientes dos eventos em suas equipes para acompanhar a gênese da adaptabilidade que desponta como a competência-chave dos membros da equipe. De acordo com as observações de Kallinikos (2003), os indivíduos precisam lidar com os problemas por meio de comunicações rápidas e multimodais, nem sempre facilmente decodificáveis pelos chefes. É nesse contexto que a liderança entra como recurso necessário da gestão. Se o controle operacional não pode ser viabilizado porque o chefe teria que estar multilocado e atento à alta diversidade de eventos, o controle competente passa a ser o controle estratégico – que é uma forma de controle capaz de oferecer uma lógica para o conjunto das ações. Como visto anteriormente, a produção dessa lógica (organização simbólica da realidade) faz parte da essência da liderança. A força da liderança nasce da gestão dos significados dentro das equipes (Smircich; Morgan, 1982).

Nas equipes autodirigidas, parte significativa dos mecanismos de integração advém da criação de algum sentido para ser compartilhado pelos membros da equipe. Esse sentido atua como uma espécie de meta referencial, a partir da qual os indivíduos podem entender e legitimar a aplicação de seus critérios pessoais de atribuição de sentido, de hierarquização de prioridades e na delimitação de papéis. Dentro dessa lógica, a construção da liderança decorre do envolvimento reflexivo de membros do grupo buscando entender a diferenciação de comportamentos e a reintegração por meio de algum critério. Sem o apoio dessa visão estratégica oferecida pela liderança, seria mais difícil a obtenção de sinergia entre os membros do grupo, comprimidos pela alta estimulação dentro das redes. **A liderança contribui com a eficácia na estrutura das redes, pois, ao fomentar o compartilhamento de significados e valores, facilita a autogestão dos membros da equipe na realização de seus objetivos em comum.**

LIDERANÇA: DIVERSIDADE, ÉTICA E CULTURA

Construir a liderança como competência necessária para gerenciar implica a consideração de muitas questões que hoje estão coladas à influência interpessoal. **A primeira delas é a questão da diversidade, seja esta de gênero, de etnia, de religião, de orientação sexual ou de cidadania.** To-

da construção de sentido é uma atividade que ocorre sobre os sistemas de significados já presentes nos indivíduos. Muitos, sem perceber ou querer intencionalmente, tendem a privilegiar pessoas com as quais se identificam dos pontos de vista étnico, etário ou religioso (Harding et al., 2011). Tal privilégio pode afastar membros do grupo que se percebam discriminados, dificultando a legitimação da integração e diferenciação propostas no discurso e na ação de liderança. Diante desse risco, é importante para a ação de liderança o esforço e a atenção para não incorrer na representação pobre dos grupos minoritários dentro das equipes (complemente este tópico com a leitura des Capítulos 10 e 14 deste livro).

Outro aspecto igualmente importante em sua potencialidade mediadora da ação de liderança é a lisura e a confiança éticas. No contexto da sociedade globalizada, este é um desafio, pois a grande instabilidade de critérios e prioridades, bem como a influência subjetiva de cada ator na definição das relevâncias ou prioridades, podem criar situações de conflitos dentro do grupo. Em circunstâncias duvidosas em relação a esses pontos, torna-se mais difícil para um indivíduo construir ações de liderança, pois membros do grupo podem questionar sua probidade diante da complexidade dos eventos, das opções e decisões tomadas. O próprio intento de construir liderança pode ser interpretado de forma ambígua – por exemplo, como busca pelo poder, ou alguma ação individualista, egoísta.

Outro aspecto a ser enfrentada no exercício da liderança é o tratamento das diferenças culturais. Mais do que em qualquer outro momento histórico, a sociedade globalizada é um contexto cosmopolita. Tal condição faz a busca de liderança colocar diante do indivíduo a necessidade de lidar, ao mesmo tempo, com diferentes racionalidades em busca de algum tipo de sincretismo entre elas que disfarce, ou pelo menos diminua, a relevância dos conflitos potenciais. É mister reconhecer que a convivência sincrética entre distintas lógicas culturais é algo hoje bastante discutido e aceito, de modo a haver uma sensibilidade mais aguçada para essas questões do que nos anos anteriores à globalização. Mesmo assim, muitos desafios ainda permanecem para serem superados nesse campo.

Por fim, uma última questão emergente, relativa à liderança no contexto da globalização, é o conceito denominado **liderança distribuída**. Não há nada mais lógico e provável do que encontrar nas equipes de trabalho, principalmente naquelas em que se tem maior número de membros, diversos indivíduos que exercem a ação de liderança a partir do envolvimento em distintas tarefas que são necessárias ao grupo e de diferentes condições que eles apresentam para oferecer repostas às necessidades do grupo. Em muitos, a ação de liderança é dispersa devido à fragmentação e à interdependência entre tarefas. De acordo com as teorias clássicas relacionadas à liderança emergente, essa é a configuração de um grupo democrático. Nele, o poder não se concentra sobre um indivíduo, mas é distribuído entre diversos membros. Essa condição de liderança distribuída tem sido observada com frequência, nestes tempos de atividades globalizadas e internacionalização de empresas e virtualização das equipes de trabalho (Bennett et al., 2003).

◗ CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema da liderança é um tópico de apelo universal. Não só pesquisadores e acadêmicos se debruçam sobre ele: o assunto é também tratado, há décadas, pela grande mídia e pela mídia de negócios. A paisagem contemporânea ainda é povoada de imagens de "grandes homens" vencendo desafios, levando suas organizações ao sucesso, motivando e entusiasmando seus seguidores. Da mesma forma, líderes também são associados a grandes escândalos, à derrocada de organizações, ao descaminho de equipes e seguidores. Por conta dessas representações, a liderança e os líderes são, ao mesmo tempo, objeto de admiração e temor, pois eles podem gerar grandes resultados, como também fracassos.

Portanto, na mídia, e falando de um modo geral, talvez se entenda liderança a partir de uma interpretação "leiga" das teorias dos traços. No início, essas teorias de fato colocavam grande ênfase na personalidade do líder e em seus comportamentos, a ponto de se acreditar que a liderança era um atributo com o qual certas pessoas nasciam e outras não. Porém, com o passar dos anos, as pesquisas sobre liderança colocaram dúvidas sobre as tentativas de atribuir ao líder o principal (senão o único) papel pelo sucesso e pelos fenômenos grupais de interesse. Nesse sentido, conforme já abordado, liderança dei-

xa de ser compreendida apenas a partir da ótica do líder e da conquista de resultados, sendo também enfatizada a perspectiva do processo, na qual liderança inclui, em um conjunto indissociável, líder, seguidores e os contextos organizacional, social e econômico mais amplos, movidos por uma dinâmica de transformação nem sempre totalmente previsível. Uma das conclusões de décadas de estudos acadêmicos sobre liderança é de que ela é um fenômeno complexo, multinível, multideterminado e também de que os resultados associados à liderança podem sofrer influência de certas situações e de seus condicionantes.

Devido às características complexas da liderança, muitas definições foram propostas ao longo dos anos (Fig. 11.8). Verificou-se, com particular ênfase, que liderança está associada a processos de influência, tendo em vista o alcance de objetivos por meio do manejo de uma situação grupal. Essa situação grupal inclui recursos, processos de interação e níveis de interdependência, uma produção conjunta de normas e significados. O grupo exige da liderança competências continuamente colocadas em ação, seja na resolução de problemas, seja no equacionamento de conflitos, na articulação entre interesses pessoais e coletivos, além de aspectos mais propriamente relacionados à natureza e aos desafios da atividade e da tarefa coletiva. A liderança, nesse contexto grupal, pode incluir o poder de posição e sua respectiva autoridade formal, mas não se restringe a ele: envolve a negociação de sentidos e da própria situação do líder junto a seus seguidores. Isso porque os seguidores, embora variem em níveis de proficiência e maturidade, não são meros executores, mas pessoas ativas, participativas, capazes de exercer influência e, portanto, de contrabalançar o relacionamento de liderança. Para uma articulação conceitual

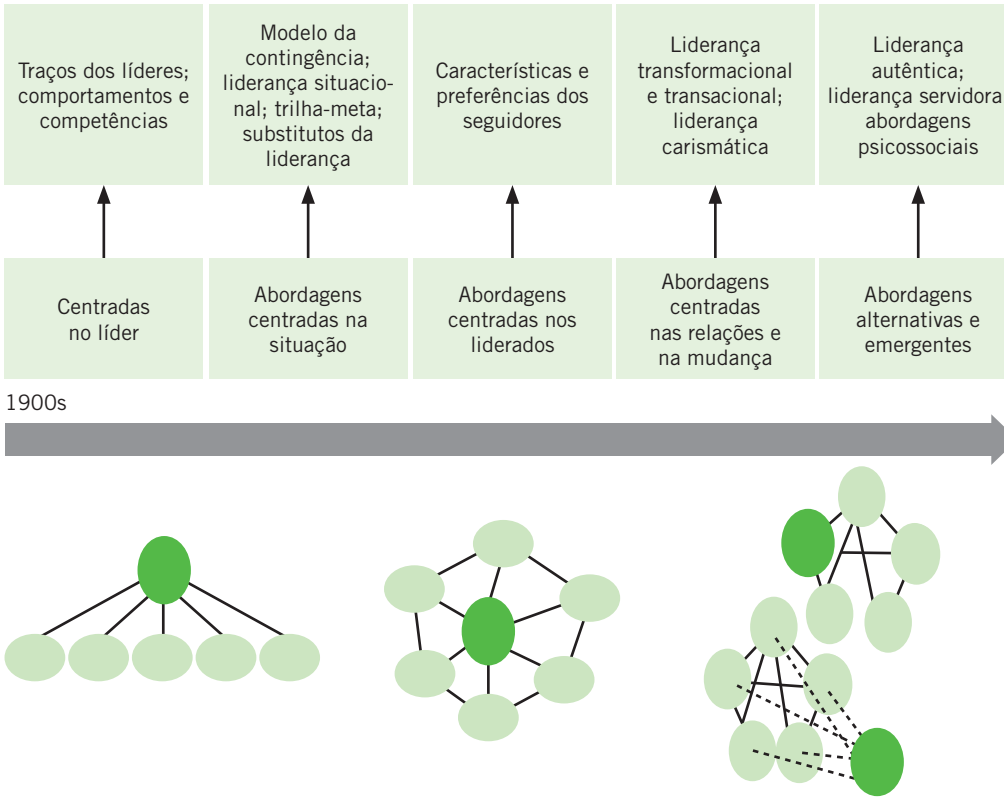


Figura 11.8 Sequência histórica de abordagens sobre liderança e configurações líder-grupo.

mais ampla dessas questões envolvendo grupos e liderança, sugere-se a leitura do Capítulo 10, de grupos e equipes, neste mesmo livro.

A definição de liderança como processo de influência tem implicações para seu desenvolvimento. Se, na perspectiva dos traços, líderes nasciam com qualidades que os faziam líderes, nas perspectivas interacionistas, a liderança é entendida como algo que pode ser aprendido, uma vez que não se resume a uma pessoa ou a uma posição formal. Assim, em princípio, uma pessoa pode desenvolver competências de liderança, embora a eficácia de sua atuação dependa do contexto e das interações estabelecidas dentro de seu grupo, além de outros fatores contextuais. Como visto anteriormente, **o desenvolvimento de lideranças deve atender um contexto específico de negócios, bem como as características concretas dos grupos e dos seguidores. Da mesma forma, líderes devem considerar o ambiente globalizado em que se vive hoje, com suas novas configurações de trabalho, pressões, dinâmicas (trabalho em rede) e desafios.**

Se a liderança é um fenômeno dinâmico e sensível a aspectos do ambiente/contexto, então um desafio importante ao estudo do tema é a análise dos fatores culturais que permeiam a relação entre líderes e seguidores. Associada a esse desafio reside uma questão de fundo, referente ao quanto as características definidoras da liderança são universais ou dependentes da cultura e de configurações organizacionais específicas. Essa questão foi levada adiante em um estudo internacional pioneiro: o GLOBE Research Project on Leadership Worldwide (House et al., 2004). Realizada em 62 países, a referida pesquisa buscou investigar os impactos de nove atributos ou dimensões culturais sobre a liderança, indo além das dimensões propostas no estudo de Hofstede (2001). A pesquisa identificou *clusters* culturais e investigou sua relação com a eficácia do comportamento de líderes sobre os seguidores, suas atitudes e desempenho. Os pesquisadores do GLOBE propuseram seis concepções globais de liderança: carismática/baseada em valores; orientada para a equipe; autodefensiva; participativa; orientada humanamente; e autônoma, investigando sua relação com *clusters* culturais específicos.

Na comparação entre os países, o Brasil foi classificado no Grupo A, no qual os respondentes identificam como comportamentos desejados dos líderes (maiores médias na escala de liderança utilizada) os seguintes: integrador de equipe; orientado para a equipe; íntegro; orientado para o desempenho; consciente do *status*; modesto; inspirador; gerencialmente competente; diplomático; e decidido. Em uma pesquisa sobre liderança carismática realizada em Minas Gerais com 274 trabalhadores, Pinto (2005), baseando-se no projeto GLOBE e na teoria de liderança carismática de House, identificou que, nas empresas que apresentam características de cultura com alta distância hierárquica (quando existe uma divisão clara entre os que têm poder e os que não têm) e alto individualismo, as características da liderança carismática pouco aparecem. Em contrapartida, tendem a se sobressair comportamentos de líderes que favorecem alguns membros em relação a outros, que não comunicam sua visão e que tratam as pessoas de forma injusta, não oferecendo *feedback* e não considerando a opinião dos seguidores.

Na mesma direção de investigações, Barros e Prates (1996) defendem a existência de um "estilo brasileiro de administrar", baseado em um sistema de ação cultural próprio. Para esses autores, há uma lista negativa de atributos da gestão à brasileira, tais como concentração de poder, paternalismo, lealdade a pessoas, personalismo, impunidade, aversão ao conflito, postura de espectador, formalismo e dependência. O "jeitinho brasileiro" é outra característica tipicamente associada à cultura brasileira, com impacto nas formas de acesso e manutenção do poder em nossas organizações (Barbosa, 1999). Tal "jeitinho" consiste no processo pelo qual se atinge um objetivo por caminhos não formais, por vezes às margens das regras, leis e procedimentos instituídos. Ao mesmo tempo que pode ser positivo, ao personificar as relações, tornando-as mais afetivas e flexíveis, pode ser elemento de exercício questionável de poder, especialmente por aqueles que buscam formas de "burlar" as regras instituídas a fim de realizar seus próprios interesses.

Em síntese, o tema da liderança ocupa um lugar de destaque na compreensão dos processos de mobilização interpessoal e grupal no trabalho e nas organizações. Apresentada por alguns autores como "arte" (p. ex., Nahavandi, 2011), implica a combinação de diversos elementos psicossociais, além do contexto e da dinâmica das

situações. Ao psicólogo atuando na área de psicologia organizacional e do trabalho, cabe uma compreensão profunda desse fenômeno, com vistas a contribuir para que os envolvidos reflitam sobre suas práticas, problemas e avanços em relação aos relacionamentos de liderança. Atuar no desenvolvimento, na capacitação, na facilitação dos processos fundamentais da liderança (comunicação, gestão de conflitos, organização de recursos, estabelecimentos de objetivos, metas, aspectos afetivos e emocionais das relações interpessoais no contexto da influência líder-seguidores-líder) e na crítica ao lugar da liderança nas organizações é um breve e desafiador conjunto de ações esperadas desse profissional.



Liderança à brasileira: a perspectiva dos seguidores

Em pesquisa já aludida neste capítulo, Pinto (2005) coloca-se o objetivo de investigar os impactos das diferenças e semelhanças culturais sobre o estilo de liderança. Em termos teóricos, utiliza os conceitos propostos pela equipe do GLOBE, também já comentada neste capítulo. Da mesma forma, buscou identificar as características e os comportamentos apresentados pelo líder na percepção dos liderados em diferentes organizações.

A pesquisa foi realizada com 274 estudantes de administração, ciências contábeis e direito, todos trabalhando em organizações na região do Triângulo Mineiro. Todos eram subordinados a chefes imediatos, em relação aos quais se dirigiam as questões sobre liderança. A grande maioria das empresas a que estavam vinculados os participantes era do setor de comércio e serviços. Quase metade dos participantes começou a trabalhar há pouco tempo (ao redor de quatro anos na empresa à época). Quase metade deles tinha até 25 anos de idade.

Aqui, o foco será mantido em alguns dos resultados mais relacionados ao foco deste capítulo. Nesse sentido, Pinto (2005) identificou as seguintes correlações significativas entre cultura organizacional e percepção de liderança carismática:

1. quanto maior a distância hierárquica percebida, menor a identificação de comportamentos carismáticos da parte dos líderes/gestores avaliados;
2. quanto mais altos os índices da escala de individualismo (preocupação maior com os interesses pessoais em detrimento dos interesses do grupo), menos se percebem os comportamentos de liderança carismática;
3. quanto mais altos os índices de masculinidade percebidos na cultura organizacional (entre outras características, culturas masculinas enfatizam a competição, o sucesso e a agressividade), menos se percebem características da liderança carismática;
4. quanto maiores os índices na dimensão cultural de controle da incerteza, maior a percepção de comportamentos de liderança (caracteriza a maneira como as pessoas de uma coletividade se comportam em relação ao desconhecido, ao inesperado, com sua respectiva reação de ansiedade e medo);
5. quanto maior era a percepção dos respondentes de, na cultura de sua organização, uma orientação afiliativa (o grau em que a cultura estimula as pessoas da organização a serem generosas, caridosas e gentis com seus pares), assertividade e orientação para o futuro, mais percebiam comportamentos de liderança.

Questões para reflexão

Considerando esses achados, as discussões feitas neste capítulo e a leitura do capítulo sobre cultura organizacional (Capítulo 13), reflita sobre as seguintes questões:

1. De que modo esses achados contribuem para uma compreensão dos fatores culturais associados à liderança, em específico a carismática? Pense em outros exemplos de sua realidade para comparar com os achados aqui relatados.
2. Em termos especulativos, mesmo sem conhecer as demais variáveis utilizadas no estudo reportado, por que você considera que as dimensões distância hierárquica, individualismo e masculinidade estão associadas negativamente à percepção de comportamentos de liderança carismática?

(continua)



(continuação)

3. Da mesma forma, por que você considera que alto controle de incerteza, maior sensação de afiliação, assertividade e orientação para o futuro estão associados à liderança carismática?
4. Em que medida as características das novas gerações (na pesquisa, a maioria dos respondentes tinha até 25 anos) podem influenciar nos relacionamentos de liderança? Identifique algumas dessas características e discuta seus possíveis impactos na liderança. Busque exemplos de sua própria realidade.



Liderança à brasileira: a perspectiva dos líderes

Em um artigo sobre liderança brasileira, Carvalho Neto e colaboradores (2012) partem de uma crítica à teoria da liderança transformacional, discutida neste capítulo. Esses autores argumentam que a referida teoria propõe uma caracterização ingênua do líder, apresentado como um "super-homem", detentor de competências e características que o diferenciam dos demais e atuando em um mundo de "organizações perfeitas". O objetivo da pesquisa conduzida por esses autores foi comparar as características apontadas como pertencentes à liderança transformacional com o perfil psicológico de líderes brasileiros.

Operacionalmente, líder foi definido como um executivo que chegou ao topo da carreira, ocupando cargos de elevado destaque. A pesquisa foi realizada com 430 executivos brasileiros, provenientes de 344 das 500 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. O instrumento utilizado para a coleta de dados e definição do perfil psicológico desses executivos foi o Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), um questionário baseado na teoria de personalidade de Carl G. Jung.

Os autores buscaram comparar os tipos psicológicos predominantes em sua amostra de líderes com as características apontadas na literatura como dimensões centrais da liderança transformacional, a saber: atenção às necessidades dos liderados; estímulo intelectual; inspiração motivacional; e empatia. O líder transformacional é também uma pessoa que apresenta inspiração motivacional, baseada na capacidade de articular uma visão atraente de futuro, capaz de ser persuasiva e adotada pelos seguidores.

Os resultados apresentados por Carvalho Neto e colaboradores (2012) mostram possíveis convergências e divergências entre os tipos psicológicos dos executivos que participaram da pesquisa e as características da liderança transformacional.

1. Observou-se que, entre os tipos psicológicos mais frequentes entre os executivos, destacam-se características como facilidade para liderar e assumir o comando rapidamente. Esta seria uma convergência com a teoria de liderança transformacional. A objetividade também foi apontada como uma característica importante para os tipos psicológicos mais comuns entre os executivos pesquisados.
2. Os autores identificam que a liderança transformacional é encontrada nos níveis hierárquicos mais elevados. Porém, para o tipo psicológico mais comum na amostra (ESTJ), a necessidade de mudança talvez não seja algo prioritário. Os autores afirmam, com base nisso, que esta é uma primeira divergência em relação a uma característica-chave da liderança transformacional: a orientação para a mudança.
3. Outra divergência, segundo Carvalho Neto e colaboradores (2012), é que os tipos psicológicos mais comumente identificados parecem sugerir pessoas que preferem trabalhar sozinhas e que, quando concentradas em uma tarefa, podem ignorar as necessidades alheias. Como se viu, a habilidade de atentar-se às necessidades dos outros é uma característica da liderança transformacional.

(continua)



(continuação)

4. Um último resultado da pesquisa de Carvalho Neto e colaboradores (2012) é que esses autores identificaram que os líderes empresariais brasileiros parecem valorizar mais a racionalidade do que o sentimento, sendo "mais interessados em coisas do que em relações humanas" (p. 47). Seriam também mais objetivos e orientados para o planejamento.

Como base nesses resultados, os autores concluem:

> No Brasil, portanto, se está mais longe do que perto deste tipo ideal de gestor preconizado pela literatura de matriz norte-americana que fala sobre o líder transformacional. Nas grandes empresas brasileiras, como nossa pesquisa indica, predominam os executivos que aguentam as imensas pressões da cultura de um ambiente de negócios que prioriza a rapidez, a pressa, a superobjetividade para alcançar os resultados esperados, com muita energia e impaciência (Carvalho Neto, 2012, p. 48).

Questões para reflexão

1. Baseando-se no conteúdo deste capítulo referente às teorias centradas no líder (em particular a transformacional), qual sua análise dos resultados encontrados na pesquisa relatada? É possível generalizá-los?
2. Como visto neste capítulo, o relacionamento de liderança implica um processo de influência entre o líder e seus seguidores (e vice-versa), mediados pelo contexto organizacional e pelas dinâmicas intra e intergrupais. Com base nisso, é possível afirmar, como se faz na pesquisa relatada, que os tipos psicológicos dos líderes, por si só, são elementos a determinar o estilo de gestão à brasileira? Tome uma posição e apresente argumentos que embasem sua resposta.
3. Discuta algumas implicações, sobretudo para a atuação da área de recursos humanos, da suposta preferência dos executivos brasileiros por aspectos mais racionais do trabalho, em vez de aspectos afetivos/emocionais.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; SPICER, A. Critical leadership studies: the case for critical performativity. *Human Relations,* v. 65, n. 3, p. 367-390, 2012.

AVOLIO, B. J.; BASS, B. M. *The full range leadership development programs*: basic and advanced manuals. Binghamton: Bass, Avolio & Associates, 1991.

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly,* v. 16, n. 3, p. 315-338, 2005.

AVOLIO, B.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology,* v. 60, p. 421-449, 2009.

BARBOSA, L. *Igualdade e meritocracia.* A ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

BARROS B. T.; PRATES M. A. S. *O Estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.

BASS, B. M. *Bass and Stodgill's handbook of leadership*. New York: Free Press, 1990.

BASS, B. M. Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, v. 6, p. 463-478, 1995.

BASS, B. M. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 8, p. 9-32, 1999.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage, 1994.

BENNETT, N. et al. *Distributed leadership:* a review of literature. [S.l.]: National College for School Leadership, 2003.

BENNIS, W. G.; THOMAS, R. J. *Geeks and Geezers*. Boston: Harvard University Press, 2002.

BERNERTH, J. B. et al. The influence of personality differences between subordinates and supervisors on perceptions of LMX: an empirical investigation. *Group & Organization Management*, v. 33, p. 216-240, 2008.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. *The managerial grid*. Houston: Gulf, 1964.

BOLDEN, R. *What is leadership?* Exeter: Centre for Leadership Studies, 2004.

BRYMAN, A. et al. *The SAGE handbook of leadership*. London: Sage, 2011.

BUCKINGHAM, M.; VOSBURGH, R. M. The 21st century human resources function: it's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, v. 24, n. 4, p. 17-23, 2001.

BURNS, J. M. *Leadership*. New York: Harper & Row, 1978.

CARVALHO NETO, A. et al. Executivos brasileiros: na contramão do perfil deificado da liderança transformacional. *Revista de Ciências da Administração*, v. 14, n. 32, p. 35-49, 2012.

CHUN, W. H. K. Crisis, crisis, crisis, or soverenity and networks. *Theory Culture & Society*, v. 28, n. 6, p. 91-112, 2011.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks: Sage, 1998.

CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. Conclusion: patterns and trends in studying charismatic leadership. In: CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. (Ed.). *Charismatic leadership:* the elusive factor in organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 1988. p. 324-336.

CROSS, R.; PARKER, A. *The hidden power of social networks*. Boston: Harvard Business, 2004.

CUNLIFEE, A. L.; ERIKSEN, M. Relational leadership. *Human Relations*, v. 64, n. 11, p. 1425-1449, 2011.

DAFT, R. L. *Organizações:* teorias e projetos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea,* v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.

DUBRIN, A. J. *Leadership:* research findings, practice, and skills. Mason: Cengage Learning, 2013.

FIEDLER, F. *A theory of leadership effectiveness.* New York: McGraw-Hill, 1967.

FLEISHMAN, E. A. The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology,* v. 37, p. 1-6, 1953.

GABRIEL, Y. Psychoanalytic approaches to leadership. In: BRYMAN, A. et al. (Ed.). *The SAGE handbook of leadership*. London: Sage, 2011. p. 393-405.

GINSBOURGER, F. La revolutión des interdépendances. *Esprit*, v. 10, p. 101-111, 2011.

GREENLEAF, R. K. *The servant as leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership, 1970.

HARDING, N. et al. Leadership and charisma: a desire that cannot speak its name? *Human Relations,* v. 64, n. 7, p. 927-949, 2011.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. *Management of organizational behavior:* utilizing human resources. Englewood: Prentice-Hall, 1969.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HOUSE, R. J. A 1976 theory of charismatic leadership. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (Ed.). *Leadership:* the cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.

HOUSE, R. J. A path–goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, v. 16, p. 321-338, 1971.

HOUSE, R. J. Path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly,* v. 16, p. 321-328, 1974.

HOUSE, R. J. Path–goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, v. 7, p. 323-352, 1996.

HOUSE, R. et al. *Culture, leadership, and organizations:* the GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks: Sage, 2004.

HUGHES, R. L.; GINNETT, R. C.; CURPHY, G. J. *Leadership enhancing the lessons of experience seventh edition.* New York: McGraw-Hill, 2012.

HUUSKO, L. Teams as substitutes for leadership. *Team Performance Management*, v. 13, n. 7, p. 244-258, 2007.

JENKINS, W. O. A review of leadership studies with particular reference to military problems. *Psychological Bulletin,* v. 44, n. 1, p. 54-79, 1947.

JEX, S. M.; BRITT, T. W. *Organizational psychology:* a scientist-practitioner approach. Hoboken: John Wiley, 2008.

KALLINIKOS, J. Networks as alternative forms of organization: some critical remarks. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ENTERPRISE INFORMATION SYSTEMS, 5., 2003, Angers. *Proceedings...* [S.l.: s.n.], 2003.

KATZ, R. L. Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, v. 52, n. 5, p. 90-102, 1974.

KELLEY, R. E. Followership. In: BURNS, J. M.; GOETHALS, G. R.; SORENSON, G. J. (Ed.). *Encyclopedia of leadership*. Oxford: Sage, 2004. p. 504-513.

KERR, S.; JERMIER, J. M. Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 22, n. 3, p. 375-403, 1978.

KETS DE VRIES, M. *Liderança na empresa*. São Paulo: Atlas, 1997.

KETS DE VRIES, M. *Reflexões sobre caráter e liderança*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

KETS DE VRIES, M.; MILLER, D. Narcisismo e liderança: uma perspectiva de relações de objetos. *Revista de Administração de Empresas,* v. 30, n. 3, p. 5-16, 1990.

KLEIN, K. J.; HOUSE, R. On fire: charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, v. 6, n. 2, p. 183-198, 1995.

KOTTER, P. *A force for change:* how leadership differs from management. New York: The Free Press, 1990.

LAPIERRE, L. *Imaginário e liderança:* na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia. São Paulo: Atlas, 1995.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology,* v. 10, p. 271-299, 1939.

MESSICK, D. M. On the psychological exchange between leaders and followers. In: MESSICK, D.; KRAMER, R. M. (Ed.). *The psychology of leadership:* new perspectives and research. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 2005. p. 81-96.

MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.

MOSS, S. A.; NGU. S. The relationship between personality and leadership preferences. *Current Research in Social Psychology*, v. 11, p. 70-91, 2006.

MUMFORD, M. D. et al. Leadership skills: conclusions and future directions. *The Leadership Quarterly*, v. 11, n. 1, p. 155-170, 2000.

NAHAVANDI, A. *The art and science of leadership*. New York: Prentice Hall, 2011.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership:* theory and practice. Thousand Oaks: Sage, 2013.

NUBOLD, A.; MUCK, P. M.; MAIER, G. W. A new substitute for leadership? Follower's state core self--evaluations. *The Leadership Quarterly*, v. 24, n. 1, p. 29-45, 2013.

PAGÉS, M. *A vida afetiva dos grupos*. Petrópolis: Vozes, 1974.

PARRY, K.; BRYMAN, A. Leadership in organizations. In: CLEGG, S. et al. (Ed.). *The sage handbook of organization studies*. London: Sage, 2006. p. 447-468.

PINTO, M. M. R. A. Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2005.

ROST, J. C. *Leadership for the twenty-first century*. Westport: Praeger, 1993.

RUMSEY, M. G. *The Oxford handbook of leadership*. Oxford: Oxford University Press, 2013.

SCHEIN, E. *Organizational Culture and Leadership*. New York: Jossey-Bass, 1996.

SHAMIR, B.; HOUSE, R. J.; ARTHUR, M. B. The motivational effects of charismatic leadership: a self--concept based theory. *Organization Science,* v. 4, p. 577-594, 1993.

SHIN S. J.; ZHOU J. Transformational leadership, conservation, and creativity: evidence from Korean. *Academy of Management Journal*, v. 46, n. 6, p. 703-714, 2003.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. *Journal of Applied Behavioral Science,* v. 18, n. 3, p. 257-273, 1982.

SPEARS, L. C. *Reflections on leadership*. New York: John Wiley, 1995.

STOGDILL, R. M. *Handbook of leadership:* a survey of theory and research. New York: The Free Press, 1974.

TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I.; MASSARIK, F. *Leadership and organization:* a behavioral approach. New York: McGraw Hill, 1961.

TERMAN, L. M. A preliminary study in the psychology and pedagogy of leadership. *Pedagogical Seminary,* v. 11, p. 413-451, 1904.

VAN DIERENDONCK, D. Servant leadership: a review and synthesis. *Journal of Management*, v. 37, n. 4, p. 1228-1261, 2011.

VAN KNIPPENBERG, D.; DE DREU, C.; HOMAN, A. C. Work group diversity and performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology,* v. 89, n. 6, p. 1008-1022, 2004.

VROOM, V. H. *Work and motivation*. New York: Wiley, 1964.

WALUMBWA, F.O. et al. Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management,* v. 31, n. 1, p. 89-126, 2008.

WEBER, M. *The theory of social and economic organizations*. New York: Free Press, 1947.

WEIL, P. *Relações humanas na família e no Trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1971.

WOFFORD, J. C.; WHITTINGTON, J. L.; GOODWIN, V. L. Follower motive patterns as situational moderators for transformational leadership effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, v. 13, n. 2, p. 196-211, 2001.

YUKL, G. *Leadership in organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.

YUKL, G.; LEPSINGER, R. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics,* v. 34, n. 4, p. 361-375, 2005.

YUKL, G.; VAN FLEET, D. D. Theory and research on leadership in organizations. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Ed.). *Handbook of industrial & organizational psychology*. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990. p. 147-198.

ZALEZNIK, A. Managers and leaders: are they different? *Harvard Business Review*, v. 55, n. 3, p. 67-78, 1977.

12

PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Maria das Graças Torres da Paz, Maria do Carmo Fernandes Martins e Elaine Rabelo Neiva

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Descrever a evolução histórica dos estudos sobre o poder
- Definir poder organizacional
- Compreender a dinâmica organizacional tendo o poder como variável central de análise
- Explicar as relações entre os poderes individual, grupal e organizacional
- Identificar instrumentos e técnicas que subsidiam a análise do poder nas organizações
- Avaliar a adequação do uso de abordagens quantitativas e qualitativas para a compreensão do movimento do poder nas organizações
- Analisar o poder na perspectiva cultural

Várias áreas das ciências sociais têm-se preocupado em investigar e compreender o poder – tarefa persistentemente realizada, mas, nem por isso, mais fácil, uma vez que o poder se desvela de forma multifacetada, favorecendo ambiguidades e contradições. As concepções de poder de vários autores da sociologia, da ciência política, da história, da antropologia e da psicologia, apresentadas a seguir, demonstram o quão imbricado parece ser o fenômeno poder.

"Poder – nada exerce mais atração sobre os seres humanos do que essa palavra mágica."
"Poder – nenhuma paixão é mais duradoura, nenhuma parceria mais estreita."
"Poder – atração e emoção."
"Poder – onde encontro vida, encontro o desejo de exercê-lo."
"Poder – energia da vontade."
"Poder – força a serviço da ideia."
"Poder – habilidade de concretizar desejos – é tudo o que temos."
"Poder – paixão privada: a vitória e a derrota são internas."
"Poder – o seu desejo é uma expressão essencial de nossa humanidade."
"Poder – sua essência está na capacidade de suportar as exigências da vida."
"Poder – quem o possui é capaz de superar o fracasso e a humilhação, aprendendo algo com eles."
"Poder – meio de proteção contra a crueldade, indiferença e dureza dos homens."
"Poder – o seu mundo real é o da disputa."
"Poder – corrupção ou engrandecimento, depende do seu exercício."
"Poder – tensão permanente, disputa que não cessa, jogo sem intervalo."
"Poder – disposição embutida pela natureza em cada ser vivo, inclusive no ser humano."
"Poder – sua ambição não só antecede de muito a sociedade competitiva, como lança suas raízes na vida do homem em sua fase exclusivamente animal, milhões de anos atrás."
"Poder – única forma encontrada pela sociedade humana para viabilizar sua reprodução e sua sobrevivência."
"Poder – necessidade intrincada e exacerbada pela complexidade da vida social."

"Poder – suas disputas na sociedade capitalista se dão a partir de cada casa, cada rua, cada bairro, sindicato ou grupo."
"Poder – força nascida da consciência social, destinada a conduzir o grupo na busca do bem comum."
"Poder – antes de tudo, um fenômeno de coesão e agregação grupal, um filho da necessidade ou utilidade do grupo, uma função das relações sociais dos homens."
"Poder – resultado de um impulso, de toda a sociedade, de lutar contra a entropia que ameaça a desordem."
"Poder – idoneidade para modificar o mundo, traduzindo a possibilidade com existência."
"Poder – capacidade de provocar ou impedir mudanças nos níveis individual, grupal, organizacional e societal."

Como podemos constatar, trata-se de um fenômeno complexo. É difícil compreendê-lo e, consequentemente, explicá-lo e conceituá-lo. Retratado como expressão da natureza humana, como capacidade de realização de desejos e sonhos, como força que leva ao alcance de ideais, como provocador de emoções e com uma natureza individual e privada, o **poder seria a força do desejo**.

Considerado como uma força que impulsiona o homem a seguir o caminho da vida, que desenvolve a capacidade de suportar o desânimo e as frustrações, que cria defesas que o protegem contra a indiferença e a dureza de outros homens, o **poder seria segurança**.

Enfatizado como um processo de disputa, como fenômeno que provoca tensão permanente e incessante, um jogo cuja partida, sem intervalo, poderia provocar – como todo jogo – engrandecimento ou corrupção, o **poder seria disputa**.

Salientado como fenômeno típico de grupos e sociedades, como força nascida da consciência social, da necessidade de busca de coesão e agregação de grupos que visam o bem comum, o **poder seria relação**.

Percebido como a única forma de inviabilizar a entropia da espécie humana, qualquer que seja o nível de complexidade da vida social, o **poder seria sobrevivência**.

Caracterizado como fenômeno mobilizador das instituições sociais e como força diretora da sociedade, o **poder seria política**.

Sem dúvida, um fenômeno com tantas caracterizações e perspectivas dificulta sua observação, sua discussão, sua investigação, seu ensino. Certamente, esse é um dos motivos de só agora as áreas do conhecimento que investigam o comportamento organizacional, incluindo a psicologia, terem-se envolvido mais com seu estudo e sua pesquisa. Mas não apenas a complexidade do fenômeno deve ser considerada. Mesmo fazendo parte dessa complexidade, uma questão precisa ser salientada como dificultadora da investigação do poder nos ambientes organizacionais: a sua visão negativa.

São vários os autores que contemplam a dimensão negativa do poder em seus trabalhos. Nessa direção, aparecem os estudos que **caracterizam o poder em uma perspectiva comportamental, descrevendo a imposição da vontade de uns perante a vontade de outros, mesmo que esses outros sejam contrariados, ou ainda, a tônica no desejo de poder como próprio da natureza humana, levando a uma miserável condição de vida humana, uma vez que só estimula um estado de tensão constante e de luta permanente.** A visão negativa do poder é também aplicada às relações de produção, tendo o poder como alvo a reprodução de uma dominação de classe, tornando possível o desenvolvimento de uma modalidade de apropriação das forças produtivas. O poder é, então, visto como a manutenção e a reprodução das relações econômicas que constituem relações desiguais de exploração do trabalho pelo capital. Assim, o poder é concebido como coerção, repressão, manipulação, dominação, muitas vezes utilizando um discurso que legitima práticas sociais eivadas de crueldade, por vezes disfarçadas e sutis.

Em uma abordagem de psicologia social, o trabalho de Apfelbaum (1979), que analisa o poder entre grupos dominantes e subordinados, salientando esse aspecto negativo do poder, é um exemplo de como tantos outros autores enfocam o fenômeno. Para a autora, o grupo dominante cria um padrão mítico e uma expressão de homogeneidade social que satisfaz a todos, inclusive aos subordinados. Mas, depois de incorporarem esses papéis universais, de homogeneidade grupal, os subordinados perdem os meios de reação que preservam suas normas e padrões como grupo. Dessa forma, a necessidade de poder do grupo de subordinados decresce. Com a renúncia da autonomia pelo grupo de subordina-

dos e a aceitação das normas universais, o jogo de governar e garantir a legitimidade de poder do grupo dominante é fortalecido, perpetuando a desigualdade entre os grupos. Para negar a existência dessas práticas exclusionárias, os dominadores mantêm a ilusão de que a mobilidade social existe no grupo, e, por isso, alguns subordinados são beneficiados com uma aparente mobilidade de posição de poder. Mas, como esse desmonte do grupo subordinado é apenas um mecanismo de manutenção do *status quo* utilizado pelos poderosos, esse estado de subordinação pode não se perpetuar. Em certo momento, pode haver um movimento para desfazer-se do jugo do grupo dominante e restabelecer a identidade do grupo de subordinados. Dessa forma, o grupo finalmente sai da subordinação.

A análise feita por Apfelbaum enfocando as relações de subordinação entre grupos de dominantes e subordinados pode ser perfeitamente aplicada aos ambientes organizacionais. Há jogos de poder entre grupos que objetivam a manutenção das relações de dominação, submissão e dependência, sendo o poder usado para intimidar e coagir, revelando, assim, seu caráter desestruturante e perverso. No entanto, há outra perspectiva de análise do poder, aquela que prioriza sua conotação construtiva, contemplando, inclusive, o movimento de libertação dos subordinados salientado pela própria Apfelbaum. Esse movimento é um indicador da relatividade do poder, bastante salientada na literatura. O grupo dominante não tem a garantia da manutenção do poder se não atender a anseios e expectativas dos subordinados, que podem, em algum momento, confrontar seus dominadores, uma vez que os indivíduos, mesmo vivendo e percebendo a cooperação social como fundamental para o alcance de seus objetivos pessoais, têm suas características de personalidade diversas e diferenciadas. Assim, as mesmas estratégias utilizadas pelo grupo dominante podem provocar diferentes reações. Se, para alguns, provocam o silêncio, para outros, estimulam o uso da voz; se, para uns, incitam a atração, para outros, causam repulsa; se conseguem amedrontar alguns, certamente revoltarão outros. O poder é também relativo porque nas organizações os indivíduos sempre têm algum poder, alguma capacidade de influenciar, sendo que a quantidade de poder que qualquer pessoa apresenta pode fluir e refluir à medida que o ambiente no qual esse poder é exercido muda seus membros. Além disso, a literatura retrata que a maioria dos relacionamentos é equilibrada em uma equação de poder. O poder, para alguns estudiosos, entre os quais Handy (1986), pode até ser assimétrico, mas nunca unilateral. Consideramos, então, que o poder como fenômeno não pode ser considerado como negativo ou positivo; negativos ou positivos são os fins para os quais ele é utilizado.

Devido às características do tema, há muitas dificuldades em aprofundar os estudos sobre poder organizacional. Na prática, o pouco conhecimento acumulado sobre o poder no campo do comportamento organizacional tem sido apontado como motivo da falta de habilidade dos membros da organização para exercer o poder. Os membros organizacionais, sobretudo as gerências e as lideranças, precisam conhecer aspectos do poder da organização para que possam compreender a dinâmica do funcionamento organizacional. A crise de liderança nas organizações pode ser resultado da falta de habilidade política dos que as comandam, seja empresas, escolas, governos, hospitais, seja quaisquer outros tipos de instituição.

Poder é um conceito muito importante para a compreensão da gestão organizacional, além de se constituir uma ferramenta que permite às organizações funcionar de modo mais efetivo e produtivo (Bennis; Nanus, 1985). O sucesso da organização é função do modo como seus membros coordenam suas próprias atividades, e isso remete ao exercício do poder, uma vez que nesse processo há os que coordenam e os que são coordenados, os que lideram e os que são liderados, e os que se sobressaem, implicando em ocupação de mais ou menos espaços e *status* na organização.

Por ser considerado um fenômeno que constitui a tessitura sutil de todas as interações, inclusive organizacionais, por se constituir um processo que provoca a manutenção ou mudança de comportamentos das pessoas, grupos, organizações e sociedades, e considerando o estado da arte no desenvolvimento de estudos e pesquisas sobre o poder organizacional, este capítulo tem como objetivo retratar a dinâmica do poder nas organizações nas esferas individual, grupal e organizacional, bem como suas interconexões, sem desconsiderar que as organiza-

ções estão inseridas em um contexto societal mais amplo e que por este são influenciadas. Para fazer as articulações entre os diversos tipos de poderes, a Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg, linha mestra do capítulo, é sucintamente apresentada. Retratando mais enfaticamente a dimensão positiva do fenômeno, o capítulo complementa a literatura existente sobre o tema, de forma que algumas questões já classicamente tratadas em vários estudos – como conflitos, liderança, autoridade relacionados ao poder organizacional – não são contempladas de forma específica. Para atingir o objetivo, serão enfatizados:

- os principais marcos teóricos no estudo do poder na tradição das ciências sociais;
- o poder organizacional, com ênfase na utilização dos sistemas de influência e das bases de poder;
- o poder grupal em função dos estágios de desenvolvimento dos grupos;
- o poder individual decorrente das características de personalidade;
- os jogos políticos experimentados por indivíduos e grupos;
- a investigação do poder, métodos e medidas; e
- o poder como elemento componente da cultura organizacional.

PRINCIPAIS MARCOS TEÓRICOS

Os primeiros estudos sobre o poder surgem relacionados ao poder do Estado, em uma dimensão política. Nesse enfoque, Clegg (1989, 1992) considera que existem duas grandes linhas distintas de evolução do conceito de poder, cujos precursores foram Maquiavel (1972) e Hobbes (1988), as quais serão apresentadas a seguir. A Figura 12.1 resume cronologicamente as duas tendências.

A linha que vai de Hobbes a Locke, passando por Hume, Marx, Dahl e Bacharach e Baratz, concebe o poder como fenômeno causal, um jogo de soma zero, em que necessariamente uma parte ganha e outra perde. Essa visão de poder implica uma análise que consiste em detectar as fontes de recursos nas arenas, que se constituem espaços de luta pelo poder, e preocupa-se com seu exercício totalitário, transformando-o em uma capacidade fundamentada sobre o controle de recursos.

Hobbes (1988), ao fazer a análise do poder, considera a perspectiva do poder maior: o poder estatal. O autor afirma que há uma inclinação geral de todo ser humano para um perpétuo e incessante desejo de poder cada vez maior, que só cessa com a morte. O poder é definido como o conjunto dos meios que são empregados para obter uma aparente vantagem futura. O estado natural é o estado de guerra de todos contra todos. Essa guerra só cessa quando um poder comum – o poder maior composto pelos poderes de vários homens, unidos por consentimento em uma entidade só, ou seja, o poder estatal – mantém todos subjugados. Na realidade, na visão do autor, o que impulsiona o homem contra o homem é o inesgotável desejo de poder.

Hume (1963) acrescenta a noção de regularidade aos estudos sobre poder, o que acarreta a visão de causalidade, em que o poder se insere em uma perspectiva de reação à ação causal de um iniciador. Max Weber (1991) também trabalha com a noção de regularidade, enfatizando o conceito de dominação, que é utilizado pelo autor para substituir o conceito de poder, na medida em que este é considerado sociologicamente amorfo – muito ambíguo e suscetível a qualquer

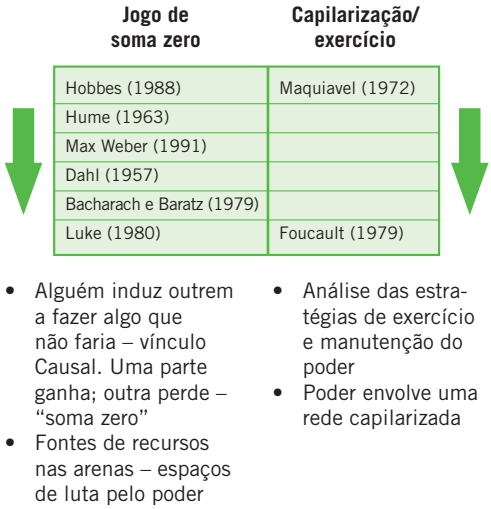


Figura 12.1 Cronologia dos teóricos sobre poder.

situação. A burocracia constitui instrumento de exercício da dominação nas organizações, que ocorre por meio das normas.

Outros autores acrescentam inovações aos postulados de Hobbes (1988) e Hume (1963). Russel (1986) estabelece uma ligação entre poder e intencionalidade. **O poder pode ser definido como a produção de efeitos intencionais envolvendo dois atores.** Seguindo essa linha, Dahl (1957) acrescenta que A tem poder sobre B na extensão em que influencia B a fazer algo que não faria em outras circunstâncias. O autor adota uma concepção pluralista de muitas arenas para o exercício do poder, bem como uma grande variedade de iniciativas e reações das pessoas nelas envolvidas. Segundo ele, várias arenas – espaços de luta – e vários recursos são disputados.

Bacharach e Baratz (1979) afirmam que muitos investigadores do poder partem do pressuposto enganoso de que o poder e seus correlatos são elementos ativos que só podem ser observados em situações de tomada de decisão. Os autores propõem a consideração de duas faces importantes do poder: a questão da não tomada de decisões e a questão do viés de mobilização. O poder é exercido no contexto da participação nas tomadas de decisão e também no contexto da criação ou do reforçamento de valores políticos e sociais e práticas institucionais que limitam o âmbito do processo político. Ou seja, o poder também é exercido quando uma pessoa ou grupo – consciente ou inconscientemente – cria ou reforça barreiras que impedem ou dificultam a divulgação pública dos conflitos políticos. Nesse sentido, toda organização mobiliza vieses que interferem na dinâmica interna do poder. Toda organização tem tendência a explorar alguns conflitos e a suprimir outros.

Posteriormente, Bacharach e Lawler (1982), em uma ampliação da abordagem anterior, apresentam uma teoria geral da negociação que é aplicável a todos os tipos de situações e que fornece uma estrutura para a análise das fases do processo de negociação a partir do conceito de barganha. A proposta é baseada na noção de dependência, em que os grupos constroem mecanismos de coordenação de ações, geram alinhamento de lógica de ação e utilizam recursos para barganhar, cooptar, apadrinhar ou se opor a outros grupos ou indivíduos. A noção de poder dos autores é sedimentada na ideia de poder como controle de recursos.

Luke (1980) afirma que o cerne comum e absolutamente básico, ou a primitiva noção subjacente a toda questão sobre o poder, é a noção de que A, de alguma maneira, afeta B de modo significativo. Esse modo significativo inclui a noção de interesses contrários na concepção de poder: A exerce poder sobre B, quando A afeta B de um modo contrário aos interesses de B. Seu foco principal de análise do poder está na noção de interesses.

A outra visão de poder anteriormente referida tem origem em Maquiavel (1972) e segue até Foucault. É uma concepção que se baseia na análise das estratégias de exercício e manutenção do poder, quando são observados os movimentos das pessoas envolvidas na rede de influência. O autor propõe que o poder deve ser compreendido como um fenômeno que envolve uma rede capilarizada, um encadeamento de poder. Poder não é algo que se tem, mas algo que se exerce, é efêmero e passa pelas pessoas. Maquiavel também explora a noção de política como uma atividade autônoma de exercício do poder que constrói, sob a imposição da necessidade e do instinto, sua própria ética utilitária e empírica – uma ética que legitima, em certos casos, o recurso ao mal. Além disso, o autor enfatiza o caráter autorregulador do poder: só o poder limita o poder.

O trabalho de Maquiavel (1972), em pleno Renascimento, é considerado precursor do estudo empírico das estratégias políticas no âmbito do Estado e da sociedade. Sua análise do poder na qualidade de fenômeno independente não o restringe à esfera estatal. A atividade política retratada por Maquiavel se revela fundamentalmente dinâmica, criadora de novas situações e caracterizada por um impulso natural para uso efetivo do poder em uma determinada sociedade, o que impõe aos que a praticam uma capacidade de adaptação e improvisação proporcional às variações frequentes da situação a enfrentar.

As ciências sociais do século XX, segundo Clegg (1989), retiraram, mais enfaticamente, a concepção de poder do âmbito do Estado, reafirmando, principalmente com Foucault, suas tendências de análise capilarizada do poder, mantendo o enfoque de Maquiavel. Foucault (1979), por exemplo, apresenta um caráter mais positivo sobre o poder, analisando o fenômeno sem assumir a dependência deste com o âmbito estatal. Segundo o autor, se o poder fosse somen-

te repressivo, se não fizesse outra coisa a não ser dizer não, haveria obediência? O que faz o poder manter-se e ser aceito é o fato de que ele não pesa só como uma força que diz não, mas permeia relações, produz coisas, induz ao prazer, forma saber e produz discurso. É importante considerá-lo uma rede produtiva que atravessa todo o corpo social, muito mais do que uma instância negativa que tem por função reprimir. O poder constrói uma prática discursiva, uma verdade que legitima práticas sociais. Necessariamente, uma relação de poder não aprisiona; há sempre uma possibilidade de resistência. É sempre possível modificar sua dominação em condições determinadas e segundo uma estratégia precisa. Segundo o autor, o poder não é dado nem trocado; é exercido. Só existe em ação e não é tão somente manutenção nem reprodução das relações econômicas.

Ainda é possível, segundo Clegg (1989, 1992), pensar em uma terceira perspectiva, uma outra visão de poder não salientada no início deste tópico nem explorada a seguir, por ainda necessitar de mais argumentação. Como parece promissora, é apenas citada. Esta última visão representada por Weber e Russel relaciona o conceito de poder à noção de intencionalidade. Essa terceira via transitaria entre as duas direções anteriores: a de Maquiavel e a de Hobbes.

Os autores até então mencionados podem ser considerados os teóricos mais genéricos do poder. Seus trabalhos geraram diferentes perspectivas para explicar e abordar esse fenômeno em todos os tipos de situações. O início desses estudos se deu no âmbito estatal, mas foi sendo ampliado para outras entidades sociais que detêm a capacidade de alterar os resultados, as decisões e os comportamentos das pessoas. No âmbito das organizações de trabalho, tais estudos mostram análises em que as organizações podem ser comparadas aos principados presentes na obra de Maquiavel (Jay, 1974); ou são objetos de análises específicas, como nos trabalhos de Weber sobre a dominação, a hierarquização e a burocracia; ou se prestam à descrição do exercício da dominação social que ocorre no âmbito de instituições que compõem os meios de produção, geradoras de capital, em que os trabalhadores vão vender a força de trabalho; ou, ainda, são consideradas para investigar o discurso do poder que legitima práticas sociais como as que ocorreram nos presídios e nas instituições psiquiátricas, como nos trabalhos de Foucault. Assim, as organizações devem ser vistas como ambientes permeados por relações de poder entre indivíduos e grupos.

No campo da psicologia social, duas proposições teóricas merecem destaque: a Teoria da Troca ou da Dependência, de Thibaut e Kelley (1959), e a proposição de French e Raven (1959), aperfeiçoada por Raven (1965, 1993).

Para Thibaut e Kelley (1959), os relacionamentos estabelecidos entre os membros de um grupo, em parte, são caracterizados como de poder e dependência. Pressupõem os autores que as interações sociais se explicam em termos de resultados colhidos pelas pessoas envolvidas na interação, sendo esses resultados analisados em função de custos e recompensas. A avaliação dessa relação de custo-benefício é influenciada pela percepção que se tem de que os resultados obtidos nas interações são dependentes dos indivíduos, decorrentes de fatores sobre os quais há controle, ou ocasionais, imponderáveis e alheios ao próprio controle. Quando a pessoa tem o controle dos resultados que obtém em suas interações, à medida que esses resultados sofrem flutuações devido a mudanças na interação, o indivíduo ajusta seu comportamento a fim de manter melhores resultados e evitar piores. Na situação em que os resultados não são controlados pela própria pessoa, mas pelo exercício de controle de terceiros, só resta ao indivíduo reconhecer a existência desse controle externo e a ineficácia dos seus esforços. Os autores introduzem dois conceitos importantes para compreensão do estabelecimento de relações de dependência ou independência – nível de comparação (CL) e nível de comparação por alternativas (CLALT).

O CL consiste em um padrão subjetivo que serve de ponto de referência para a avaliação dos resultados da interação. Esse padrão é individual, pode mudar com o tempo e com o contexto e estabelece o nível de satisfação pessoal com a interação. Se os resultados da interação estiverem acima desse ponto, são considerados agradáveis; se abaixo, representam desagrado e custo.

O CLALT possibilita julgar a conveniência ou não de cessar uma situação, abandonando-a ou nela continuando. Em algumas situações, mesmo considerando adequado cessar a interação, a pessoa se mantém nela por absoluta falta

de alternativas, ou por ter como opções alternativas piores que a atual. Não se trata, no caso, de uma decisão considerada voluntária ou de livre arbítrio. O estabelecimento de dependência forçada é nítido.

O critério de resultados acima ou abaixo do CL e do CLALT é de singular importância para a manutenção ou não das normas e formas de funcionamento dos grupos. Assim, **poder significa ter capacidade de influir nos resultados colhidos por outra pessoa em uma relação social, tanto de natureza diádica como grupal.**

Outro enfoque teórico que trata do poder social e que tem servido, assim como a Teoria da Troca, como referência para estudos na área de psicologia organizacional é a proposta de French e Raven (1959), complementada por Raven (1993). A tônica da proposta é o destaque de seis bases fundamentais de poder: o de coerção, de posição, de informação, de recompensa, de referência e de conhecimento. A abordagem das bases de poder consiste em examinar quais recursos uma pessoa pode utilizar para exercer influência. A maioria das estratégias de influência pode ser analisada em termos das várias combinações das seis bases de poder e suas variantes.

Galbraith (1999), em época anterior às proposições de French e Raven, já apontou que uma das fontes de poder no mundo atual é a organização de trabalho e, em grande parte por tal fato, as organizações se constituem objetos de estudo da sociologia, economia, administração, psicologia e áreas de estudo afins. A postura dos teóricos do comportamento organizacional de abordar a variável do poder organizacional cercando todo o universo de níveis para estudo desse fenômeno nas organizações é fundamental, porque o ambiente organizacional favorece o estabelecimento de trocas sociais e de relações dependência-independência, afetando indivíduos e grupos que, muitas vezes, não se relacionam diretamente com a organização. Devido à importância desse fenômeno no ambiente organizacional, serão abordadas as interconexões dos poderes organizacional, grupal e individual.

Primeiramente, será enfocada a Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983), outro marco teórico nos estudos do poder. Por sua relevância para a compreensão da dinâmica do poder nas organizações e por se constituir a linha de base que articula neste capítulo os poderes individuais, grupais e organizacionais, será apresentada com maior saliência, embora sinteticamente, no tópico a seguir, retratando o poder no nível organizacional.

◗ PODER ORGANIZACIONAL

No mundo atual, globalizado e de arcabouço intrincado, as organizações são concebidas como estruturas altamente diferenciadas e complexas (Moreira, 1995 apud Paz, 1997). Estão inseridas em um campo de influências e interesses diversos, amplos, divergentes e em transformação contínua, que acontece em velocidade às vezes vertiginosa. Na defesa da sobrevivência da organização, é preciso conciliar metas, por vezes, conflitantes. É preciso, ainda, garantir que as necessidades individuais sejam transformadas em ações organizacionais coerentes e adaptativas e que essas ações garantam um nível mínimo de estabilidade necessário à produtividade e à manutenção da capacidade contínua de agir como uma das principais fontes geradoras de mudança em seu ambiente.

Uma teoria de poder organizacional que possa retratar de modo adequado esse tipo de realidade deve, portanto, conceber as estruturas organizacionais em estado de equilíbrio dinâmico. Mintzberg (1983) formulou a Teoria do Poder Organizacional com movimento e fluidez capazes de explicar o comportamento organizacional por meio do poder, esclarecendo a dinâmica de seus jogos, a intensidade da utilização de suas bases e dos sistemas de influência, retratando toda a intensa atividade da organização.

Certamente, um resumo da teoria como aqui apresentado não consegue transmitir toda a riqueza e a complexidade encontradas nas 700 páginas da obra original, cuja leitura é bastante recomendável para os que desejam se aprofundar no assunto. No entanto, tentaremos apresentar a estrutura teórica de forma a facilitar as articulações com os poderes grupais e individuais, conforme objetivado no capítulo.

A teoria de Mintzberg é fruto de 10 anos de pesquisa em organizações da sociedade ocidental e de exaustiva revisão de literatura sobre o tema, contemplando um levantamento das concepções de organização e de poder organizacional. Teóricos reconhecidos como estudiosos do assunto, como Papandreou, Cyert

e March, Georgiou, Hirschman, Herbert Simon, Blau e Scott, Etzioni, Rhenman, French e Raven e Pfeffer são citados, e seus trabalhos dão suporte à teoria proposta.

A Teoria do Poder Organizacional contempla um grande número de dimensões de poder e, de modo inédito, explica a intensa dinâmica do comportamento organizacional focalizando o poder nas esferas individual e coletiva, interna e externa, intra e entre grupos (Moreira, 1995 apud Paz, 1997). Mintzberg esclarece acerca do poder dentro e em torno das organizações, considerando o comportamento organizacional um jogo de poder no qual vários jogadores – influenciadores – tentam controlar as ações organizacionais. Os elementos básicos do poder são os jogadores – pessoas pertencentes ou não à estrutura organizacional que têm a intenção de exercer influência nos resultados organizacionais –, chamados de "influenciadores". Esses influenciadores usam meios e sistemas de influência – autoridade, ideologia, especialidade ou perícia e política – para controlar as decisões nas organizações. A compreensão da dinâmica organizacional exige a identificação dos influenciadores presentes, de suas necessidades que pretendem que sejam atendidas pela organização e da capacidade de cada influenciador de exercer o poder buscando satisfazer às suas necessidades. **Para ser influenciador, o indivíduo precisa mais do que saber usar as bases de poder, controlar recursos, apresentar habilidade técnica, ser dono de um corpo de conhecimento crítico para a organização, ter acesso a prerrogativas legais e dispor de fácil acesso aos poderosos. Além de ser hábil para utilizar as bases de poder, o influenciador deve investir energia, ter vontade de influenciar e apresentar habilidade política**. Portanto, o influenciador deve ser inteligente e atrativo ao usar as bases de poder para que elas sejam efetivas no convencimento das pessoas e no alcance dos resultados pretendidos. Dessa forma, o poder é concebido como força mobilizadora (Paz, 1997), e Mintzberg o define como a capacidade de afetar resultados organizacionais.

As coalizões e os sistemas de influência

Influenciadores podem, como afirmado anteriormente, ser ou não membros da organização, compondo coalizões que se constituem por meio da aliança de pessoas que agem para alcançar determinados objetivos. Podem ser classificados em dois grupos: os externos, que compõem a coalizão externa (CE), e os internos, a coalizão interna (CI). A forma como essas coalizões e os sistemas de influência e de metas se relacionam, originam as configurações de poder organizacional, conforme retratado na Figura 12.2.

A coalizão externa é composta por influenciadores de diferentes grupos: proprietários, que detêm a posse legal da organização; associados, que são os fornecedores, parceiros, clientes, competidores; associações, de empregados ou profissionais; públicos, famílias, líderes de opinião, grupos de interesses, como movimentos e instituições comunitárias, governo em diferentes níveis; e o conselho diretor, que se constitui a coalizão formal.

Os **proprietários** relacionam-se com a organização criando uma estrutura inicial e capitalizando-a. Esperam retorno do investimento financeiro e/ou exercem influência. A apropriação pode ser pessoal (uma ou mais pessoas), institucional (uma organização é proprietária da outra, como subsidiária), dispersada (muitos indivíduos como acionistas) ou corporativa (como cooperativas e organizações de voluntários), ou pode, ainda, não haver uma propriedade legal. A apropriação ainda pode ser entendida por meio de duas dimensões que podem estar inter-relacionadas: envolvimento/afasta-

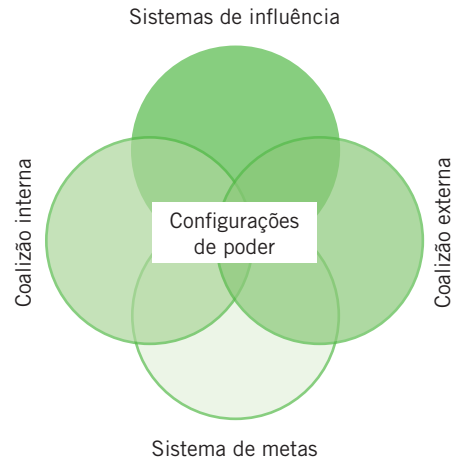


Figura 12.2 Relações entre sistemas e coalizões – origem das configurações.

mento com relação às decisões e dispersão/concentração da propriedade. Quanto mais envolvidos os proprietários e mais concentrada a apropriação, maior a influência da coalizão externa. Atualmente, entretanto, pesquisas e debates têm revelado uma tendência a diminuição do controle das organizações pelos proprietários mais diretamente, que têm passado esse papel para o corpo gerencial.

Em mercados competitivos, os *associados* mantêm relações puramente econômicas com as organizações, sem nenhuma pretensão de exercício do poder para atingir comportamentos, a não ser mais raramente, quando há a percepção de que a organização é essencial para a comunidade e é difícil de ser substituída. O poder dos associados aumenta quanto mais essencial for o recurso fornecido à organização, quanto mais concentrados forem os fornecedores e os clientes, quanto mais dependentes forem os fornecedores e os clientes em relação à organização e quanto maiores forem os esforços dos jogadores para influenciarem.

As **associações de empregados, ou profissionais, são geralmente os sindicatos**, formados por operadores menos qualificados, e as sociedades profissionais, que reúnem o *staff*. A atuação dessas entidades permite o exercício do contrapoder, fruto de uma atuação coletiva. As associações são mais preocupadas com as condições de trabalho e remuneração do que com a missão e os resultados, caracterizando oposição aos clientes.

O **público** é o influenciador externo mais afastado da organização. Sua legitimidade é discutida por meio de argumentos como: a organização é um instrumento da sociedade, portanto tem uma função social; o controle das externalidades ou dos subprodutos das atividades da organização é assunto de interesse público; qualquer público que queira exercer o poder tem o direito de fazê-lo. Há categorias diferenciadas de públicos:

- **guardiões do interesse público:** jornais, igrejas, famílias, etc.;
- **governo:** representa a autoridade legítima da sociedade, estabelecendo leis e regulamentos que orientam o funcionamento organizacional;
- **grupos de interesse especial:** entidades científicas, estudantis, etc.

Para exercer o poder organizacional, a CE se organiza de diferentes formas:

- a CE **dominadora** tem poucos influenciadores que agem em conjunto e exercem o poder de forma direta e focalizada – nesse caso, o Conselho Diretor é usado como fachada;
- na CE **passiva**, os influenciadores são potenciais, não exercem o poder e se submetem à coalizão interna;
- a CE **dividida** é formada por um número maior de influenciadores com demandas conflitantes. Nesse caso, a CE dividida também provoca, algumas vezes, divisão da coalizão interna.

A coalizão externa faz uso de normas sociais, restrições legais, campanhas de pressão, controle direto e indicação dos membros do conselho diretor que constituem meios para influenciar a organização.

Há também influenciadores na coalizão interna. São os membros organizacionais, que vivem o cotidiano da organização e são distribuídos em diferentes níveis hierárquicos. Os influenciadores da CI executam diversos jogos de poder com o objetivo de aumentar sua força na CI. Para isso, utilizam quatro sistemas de influência, que organizam e desorganizam o fluxo de poder.

O **sistema de autoridade**, constituído pelos subsistemas de controle de pessoal e controle burocrático, objetiva integrar os empregados às metas formais da organização, fazendo-a funcionar como uma máquina, padronizando os comportamentos individuais dos influenciadores. Por meio desse sistema, o **Center Executive Office** (CEO) controla o pessoal com ordens diretas, com o estabelecimento de premissas que acenam para os limites das decisões dos subordinados, com a supervisão das decisões e com a alocação de recurso, quando faz o controle do orçamento. É ainda o CEO que faz o controle burocrático, formalizando os comportamentos e padronizando o processo de trabalho e os resultados. Para tal, utiliza o sistema de planejamento e controle. Suportado pelo sistema de autoridade, o CEO desenha a estrutura organizacional, define o sistema de recompensas, estabelece metas e objetivos e compra o tempo e a força de trabalho dos funcionários.

O **sistema ideológico**, baseado em tradições, símbolos, crenças e mitos, concebe a orga-

nização como um ser vivo e, portanto, dinâmico, com personalidade própria, dotado de uma história única e inconfundível. O principal objetivo do **sistema ideológico** é promover uma identificação pouco diferenciada dos seus membros, a fim de levar os empregados à lealdade e de tornar a organização coesa sem a necessidade de controles formais.

No *sistema de especialistas*, o poder está restrito aos influenciadores que dominam o conhecimento e que se diferenciam na cadeia administrativa, desequilibrando o sistema. O poder, nesse sistema, é decorrência do domínio desses membros organizacionais sobre funções críticas e tarefas altamente especializadas e visa comandar a coordenação de trabalhos complexos e imprescindíveis à organização.

Por fim, no **sistema político**, todos são jogadores, tentando subverter os interesses organizacionais em favor dos interesses individuais e grupais. Os jogadores agem devido a falhas na estrutura organizacional, na operacionalização de objetivos ou na satisfação de necessidades pessoais. O **sistema político** é o único sistema de influência que está à disposição de qualquer jogador. Para ter acesso a ele, basta ao influenciador investir energia e ter vontade e habilidade política para iniciar a partida.

Com a utilização dos quatro sistemas de influência, ou de poder, a coalizão interna pode se organizar de cinco maneiras diferentes: CIs **personalizada e burocrática**, quando predomina o sistema de autoridade; CI **ideológica**, quando o sistema ideológico se salienta; CI **profissional**, quando o sistema mais utilizado é o dos especialistas; e CI **politizada**, com predominância do sistema político.

Os influenciadores internos fazem o movimento de passagem do poder dentro da CI, em conformidade com as funções das cinco partes básicas da organização, representadas na Figura 12.3. São eles: o CEO, os gerentes de linha média, os operadores, os analistas da tecnoestrutura e o *staff* de suporte.

O *CEO* representa o poder formal da coalizão interna. Tem como tarefa mais importante reconciliar as demandas dos diferentes influenciadores, necessitando, para isso, exercitar seu poder informal e sua capacidade de barganhar, normalmente características pessoais importantes para um eficiente desempenho desse papel. Isoladamente, é o indivíduo que tem mais poder na organização, uma vez que tem à disposição, sem muita dificuldade, todos os sistemas de influência. Ele tende a incorporar os objetivos relativos a sobrevivência e crescimento; tem necessidade de autorrealização e de satisfação no trabalho.

Os **gerentes de linha média** perpassam todos os níveis hierárquicos da estrutura organizacional. Dentro de sua unidade, cada gerente é um **míni CEO**, que detém poder formal e legitimidade. É mais exposto a controles quanto mais baixo estiver na escala hierárquica, e seu comprometimento com a organização é menor do que com seu setor ou unidade, pois essa é a alternativa que lhe possibilita maior autonomia e realização, uma vez que apresenta necessidades semelhantes às do CEO.

Os **operadores** são os responsáveis pela atividade fim da organização. Os não qualificados têm fraca identificação com o sistema ideológico, e os sistemas de autoridade e de especialistas não são acessíveis a eles, pelo menos individualmente. Tendem, portanto, a usar o sistema político por meio da atuação coletiva, que favorece o atendimento de suas necessidades de estabilidade dos relacionamentos sociais e o acesso coletivo ao sistema de autoridade. Os operadores profissionais, os qualificados, utilizam o sistema de especialistas contra o ideológico. Utilizam também o sistema político internamente por meio dos sindicatos e externamente por meio das associações de profissionais. Têm ne-

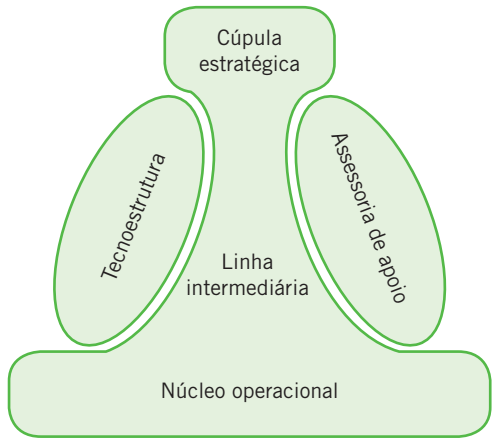


Figura 12.3 As cinco partes básicas da organização.
Fonte: Mintzberg (1983).

cessidade de autonomia, prestígio, proteção e recursos profissionais de naturezas diversas. Como estabelecem contatos mais diretos com os clientes, são mais preocupados com o cumprimento da missão organizacional.

Os **analistas da tecnoestrutura** não têm autoridade formal para tomar decisões. Como seu compromisso é com a mudança nas organizações, ainda que vivenciem conflitos em relação a ela, têm necessidade de estabelecer metas operacionais. Normalmente, entram em conflito com os gerentes e sempre levam desvantagem no jogo político. Utilizam com frequência o sistema de especialistas como suporte, desenham a burocracia e transformam-se em opositores do sistema ideológico. Suas necessidades são de excelência profissional, medida por meio do alcance das metas organizacionais.

O ***staff* de suporte** não qualificado realiza um trabalho mais periférico e facilmente substituível. Como são membros dispersos na estrutura organizacional, experimentam quase completa impotência. Quanto aos profissionais, os qualificados, têm como responsabilidade a realização de um trabalho especializado de mudança, a ambiental, e buscam sempre uma racionalidade das atividades organizacionais que ameaça o poder constituído. Necessitam de envolvimento e colaboração.

Para Mintzberg, como já salientado, o poder é definido como a capacidade de afetar os resultados organizacionais. Assim, os influenciadores estão constantemente atentos ao sistema de metas da organização, que busca **sobrevivência, eficiência, controle e crescimento**, metas básicas em qualquer organização.

A **sobrevivência** é a preocupação fundamental de qualquer sistema. Pensada em termos de segurança, os meios mais utilizados para assegurá-la são folga nos excedentes e diversificação de produtos e serviços, uma vez que, aumentando mercados e missões, uma organização fica menos vulnerável em casos de crise. Além disso, mesmo quando uma organização consegue cumprir completamente sua missão e alcançar todas as suas metas, perdendo a razão de existir, ela ainda pode sobreviver, estabelecendo novas metas e missões.

A **eficiência** consiste em uma relação otimizada entre custos e benefícios, tanto de natureza econômica quanto social. Por essa razão, ela tem significados diferentes para diferentes influenciadores. Para os gerentes, passa a ser sinônimo de sobrevivência; para os analistas da tecnoestrutura, é a própria razão de ser do sistema; para os governantes e o público em geral, é a produtividade; para os clientes, representa produtos e serviços acessíveis; e, para os proprietários, consiste na maximização do retorno do investimento. É importante não transformar essa meta na expressão de um sistema de valor puramente econômico, tendência cada vez mais fortalecida, favorecendo, algumas vezes, consequências imorais.

O **controle** reflete reciprocidade das relações de poder, uma vez que as organizações são, ao mesmo tempo, controladas e controladoras do contexto em que estão inseridas. O controle do ambiente externo ocorre de duas maneiras: por meio da autonomia, evitando pressões exteriores, e como um fim em si mesmo, o que leva à obsessão. Formas de controle do ambiente externo podem ser expansão e diversificação, que reduzem a dependência externa, garantindo maior estabilidade; arranjos organizacionais e negociações, que podem assegurar cooperação; adoção de medidas que favoreçam suporte financeiro; e certo controle dos competidores. A evitação de pressão externa pode ocorrer pelo controle da informação, pelo jogo de colocar os influenciadores externos uns contra outros ou fazendo-se uma seleção das pressões às quais a organização deve responder.

O **crescimento**, para a maioria das organizações, tem-se constituído uma meta primária. Postura compreensível em uma sociedade que visa cada vez mais o lucro, é, na realidade, uma meta que pode ficar restrita a alguns níveis da organização, diferentemente das metas de sobrevivência, eficiência e controle.

Outros tipos de metas, no entanto, ainda devem ser considerados:

- as metas **ideológicas**, que são consistentemente focalizadas na missão organizacional ou em aspectos dela são metas que, quando exacerbadas, permitem uma espécie de existência própria da organização, independente e distinta da existência individual dos seus membros;
- as metas **formais**, que são fortalecidas quando um influenciador dominante as impõe por meio do sistema de autoridade, possibilitando forte consistência no comportamento organizacional;

- as metas **pessoais compartilhadas** – decorrentes da organização dos membros que têm interesses comuns, são transformadas em metas organizacionais pelo consenso tácito.

Os sistemas de metas e de influência vivem em equilíbrio dinâmico. Por exemplo, o CEO tem o papel de resistir a algumas mudanças do seu interesse pessoal em favor do equilíbrio do sistema, e as mudanças, embora desejadas por muitos, algumas vezes, são proteladas por representar considerável esforço para os membros das coalizões, que passam a preferir a estabilidade. Na realidade, o poder e as metas tendem a mudar nos níveis micro e macro, embora as mudanças sejam mais perceptíveis e frequentes no nível micro. As que acontecem no nível macro são raras e, quando ocorrem, alteram o sistema de poder e as metas de modo significativo e permanente. Assim, o **sistema de metas básicas**, junto com as metas **ideológicas, formais e pessoais compartilhadas** vigentes nas organizações, apresenta um caráter essencialmente dinâmico, uma vez que tem como característica fundamental a consistência entre **intencionalidade e comportamento**, o que resulta em operacionalização. Os sistemas de metas e de influência, com exceção do sistema político, são responsáveis pela homeostase organizacional, buscando a estabilidade e estabelecendo limites e critérios para efetivação de mudanças. O sistema político é mais desagregador que os sistemas de metas e de influência, é mais livre e, embora possa ameaçar a própria sobrevivência da organização se for muito intenso e duradouro, pode também conduzir a mudanças importantes e inovadoras.

Os influenciadores organizacionais, além de utilizarem os sistemas de influência e metas, também fazem uso das bases de poder organizacionais, para promover mudanças e alcançar resultados.

Bases de poder

Ao abordarmos o estudo do poder organizacional, enfatizando a própria conceituação de Mintzberg, que o define como a capacidade de influenciar os resultados da organização (Mintzberg, 1983), o comportamento organizacional (Mintzberg, 1992), não podemos deixar de considerar de onde vem o poder de um influenciador ou de um grupo de influenciadores (as coalizões). Influenciador é aquele membro organizacional que optou por ser partícipe da organização e que usa "voz", ou seja, que investe tempo, energia e habilidade política, voluntariamente, para provocar impacto nos resultados organizacionais. Assim, as atividades dentro e ao redor das organizações constituem comportamentos caracteristicamente políticos, o que leva à visão das organizações, quaisquer que sejam, como instituições políticas que funcionam com base em trocas de influência entre membros, organização e seu entorno.

Os influenciadores são membros da organização ou de fora dela que usam as bases de poder (Pfeffer, 1981) para influenciar. Para Mintzberg (1983), o que torna o influenciador poderoso é a utilização politicamente hábil dessas bases de poder. Tanto mais forte será o influenciador quanto mais a organização depender da base que ele controla.

Mintzberg identificou cinco categorias de bases de poder, confirmadas empiricamente por Flausino e colaboradores (2001): controle de recursos, competência ou habilidade técnica de que a organização necessita, corpo de conhecimentos críticos para a organização, prerrogativas legais e acesso aos poderosos.

Os recursos são insumos básicos, como dinheiro, materiais, tecnologia, pessoal, apoio de clientes, de fornecedores e da comunidade em geral. São transformados em base de poder quando um influenciador passa a controlá-los. A forma como a organização administra seus recursos é um indicador da concentração de poder dos influenciadores. Quando a organização é eficiente, ela hierarquiza seus objetivos, de forma que em épocas de crise possa depender menos dos influenciadores que sabem bem utilizar essa base de poder. Quanto menos depender de um influenciador, mais autônoma e poderosa a organização estará para responder de maneira eficiente aos problemas que enfrenta (Thompson, 1967).

A segunda base de poder é a competência ou habilidade técnica. Quem as detém são os influenciadores chamados "especialistas", pessoas que fazem trabalhos complexos para os quais são necessários treinamentos especiais e conhecimentos específicos. Em decorrência dessa diferenciação, os especialistas têm mais autonomia, e seu trabalho independe da distribuição do po-

der formal, embora as atividades que realizam e coordenam sejam sancionadas pelo poder formal. Os especialistas serão tanto mais poderosos quanto mais crítica for sua especialidade para a organização, mais escassa no mercado de trabalho e mais difícil de ser substituída.

Controlar um corpo de conhecimento importante para a organização é a terceira base de poder, sendo o controle de informações sua principal característica. Devido à quantidade de informações que circula na organização, é bastante difícil que todas elas cheguem a todos os membros. Tal dificuldade faz a organização desenvolver estratégias que facilitem o fluxo de informações necessárias ao desempenho do trabalho. Todavia, situações inesperadas são submetidas à decisão dos gerentes, que detêm autoridade (poder formal) e informações para solucionar problemas imprevistos. De fato, os influenciadores que, mesmo informalmente, acessam essa base de poder podem influenciar o comportamento dos subordinados, utilizando o conjunto de informações ao qual outros membros não têm acesso. Dependendo de como fluem as informações na organização, elas podem ser usadas pelo influenciador em benefício não apenas da organização mas também de si próprio, perdendo de vista os objetivos organizacionais.

A quarta base de poder – prerrogativas legais da organização – consiste nos direitos da organização decorrentes de leis que regulam a vida em sociedade. Tais leis definem critérios para a existência e a classificação das organizações, além de atribuirem direitos e deveres da organização e de seus membros. A legislação seria um forte influenciador externo. Mas, internamente, por prerrogativas legais, o poder se concentra em maior ou menor grau nos detentores do poder formal, as chefias, que são os influenciadores autorizados pelo sistema a tomar decisões. Apesar desses controles legais, sempre há espaço na organização para o poder informal, existente fora da estrutura organizacional.

A quinta base é consequência do acesso pessoal ou de um grupo a indivíduos poderosos que controlam outras bases de poder na organização. Para isso, o indivíduo influenciador utiliza suas habilidades políticas. Essa base representa tanto as ligações formais entre ocupantes de cargos quanto as informais, facilitadas pelo tempo que o influenciador está na organização. Ao longo dos anos, ele tem, cada vez mais, oportunidade de interagir com maior número de membros organizacionais e de obter mais informações. Isso lhe proporciona acesso a outras bases de poder e a outros poderosos que funcionam como fontes alimentadoras de seu poder.

As inter-relações entre as coalizões externas e internas e os sistemas de poder e de metas utilizados pelos influenciadores, que, por sua vez, controlam as bases de poder, são organizadas em uma tipologia de configurações de poder que mostra como este flui dentro e ao redor das organizações. Essa tipologia, proposta por Mintzberg, é apresentada a seguir.

Configurações de poder

O poder organizacional pode ser configurado em seis tipos: autocracia, instrumento, missionária, meritocracia, sistema autônomo (originalmente denominado pelo autor de **sistema fechado**) e arena política, caracterizados no Quadro 12.1.

Na **autocracia**, o poder é concentrado em um só influenciador, o mais alto chefe da organização, líder poderoso, que define e maximiza as metas que devem ser perseguidas. Não há espaços para jogos políticos, uma vez que os subordinados têm como opções expressar lealdade ao chefe ou sair da organização. Esse tipo de configuração é mais comum em organizações pequenas e jovens, que vivem em ambientes simples de compreender, ou naquelas que passam por uma situação de crise e que têm líderes fortes.

Na configuração do tipo **instrumento**, a organização serve de instrumento para o alcance dos objetivos claramente estabelecidos pelo influenciador ou pelo grupo de influenciadores dominantes e que estão fora da organização. A coalizão interna é burocrática, e, nesse caso, a estrutura burocratizada protege os empregados, levando-os a se comportar de acordo com os interesses do(s) influenciador(es) dominante(s). A hierarquia é rígida, e o poder flui de fora para dentro da organização. O comprometimento desenvolvido pelos membros organizacionais para com a organização é calculativo, baseado em trocas, e não há estabelecimento de identidade verdadeira nem espaços para jogos políticos. A organização vive em certa calmaria.

Quadro 12.1 Aspectos característicos das configurações de poder

Aspectos	Autocracia	Meritocracia	Sistema autônomo	Missionária	Instrumento	Arena política
Coalizão interna	Personalizada	Profissional	Burocrática	Ideológica	Burocrática	Politizada
Coalizão externa	Passiva	Passiva	Passiva	Passiva	Dominadora	Dividida
Sistema de influência preponderante	Sistema de autoridade--controle pessoal	Sistema de especialistas	Sistema de autoridade--controle burocrático	Sistema de ideologia	Sistema de autoridade--controle burocrático	Sistema político
Sistema de metas	Metas ditadas pelo influenciador principal	Metas pessoais dos especialistas	Metas claras e operacionalizadas	Metas utópicas ou ideológicas	Metas ditadas pelo(s) influenciador(es) externo(s)	Metas fluidas e distorcidas
Influenciador--chave	CEO	Especialistas	Administradores (gerentes e analistas)	Crenças ou ideologia	Indivíduo ou grupo externo	Vários

Na configuração **missionária**, o influenciador mais poderoso é a ideologia, que mantém a coalizão externa passiva. Toda a dinâmica da organização é centrada em uma missão que domina toda a atividade organizacional. A organização patrocina uma forte identificação dos seus membros com as metas e os objetivos ideológicos. Essa identificação é solidificada pela socialização e doutrinação, que asseguram lealdade, preservação e aperfeiçoamento da missão. O sistema de autoridade é fraco, há pouca especialização, pouca departamentalização e pequena diferença de *status* entre os influenciadores. Os membros atuam de forma participativa, sem necessidade de controle e supervisão e desenvolvem com a organização um comprometimento afetivo. Normalmente, nesse tipo de organização, líderes carismáticos exercem grande influência.

Na organização em que o poder se organiza como **meritocracia**, os especialistas são o coração do sistema; detêm o poder com base nas habilidades e no domínio de conhecimento e constituem-se os mais fortes influenciadores internos. Eles exercem tarefas muito complexas, o que torna difícil seu controle pessoal pelos administradores ou seu controle burocrático pelos padrões da rotina organizacional. Na meritocracia, a presença de especialistas em diferentes áreas e níveis torna o poder mais fluido e difuso, fazendo a **CI** ser mais politizada. O sistema de autoridade é fraco, e as chefias superiores têm apenas um poder configurado e são, de fato, impotentes diante do poder dos especialistas. Nessa configuração, a ideologia organizacional é fraca porque a ideologia profissional é forte. Os objetivos formais da organização são facilmente deslocados para objetivos pessoais dos especialistas, que, como lidam tranquilamente com as pressões da CE, conseguem mantê-la passiva.

Na configuração do tipo **sistema autônomo**, os influenciadores são os próprios membros da organização, principalmente seus administradores, que, para exercerem o controle interno, usam padrões burocráticos (em menor proporção que na configuração instrumento) e trabalham com um sistema de metas claramente operacionalizado sem imposição externa. A organização com essa configuração tem estrutura hierárquica mais achatada e flexível e convive mais facilmente com as diversidades, sendo mais aberta a análise e crítica. Os que fazem a coalizão interna são mais motivados pelo utilitarismo do que por valores ideológicos e valorizam o siste-

ma de recompensas, que é bastante considerado no sistema autônomo, desenvolvendo, assim, para com a organização um comprometimento calculativo. Como o poder é relativo e difuso, há espaços para quase todos os jogos políticos.

A **arena política** é a configuração típica da organização em crise. Nela, a atividade política é significativamente aumentada, uma vez que há diminuição das forças de integração. Os sistemas de autoridade e ideológicos são fracos, e o conflito predomina, porque todos os influenciadores perseguem seus objetivos individuais. Os conflitos são originários tanto da CE quanto da CI e podem ocorrer, ainda, entre as duas. Se esses conflitos forem prolongados, podem levar a organização à destruição, pois a política sobrepõe-se à habilidade técnica, e o sistema de metas fica fluido e instável. Todos os jogos políticos são intensamente utilizados.

Essas seis configurações de poder são as mais comuns e representam as possibilidades predominantes de combinação entre os diversos elementos. Chamadas pelo autor de "genuínas", ocorrem naturalmente e organizam-se em agrupamentos de modo a alcançar **consistência** em suas características, **sinergia** em seus processos e **harmonia** em suas situações. Forças de **seleção natural**, premissa que permeia toda a teoria, parecem favorecer as organizações que têm mais competência para estabelecer uma complementaridade entre seus elementos. Essas configurações, no entanto, não são estanques. Como decorrência de mudanças de maior peso no macro contexto, elas podem passar por transformações internamente e, em um processo dinâmico, ser substituídas por outras, resultando em um **modelo de estágios de desenvolvimento organizacional**. Assim, como em um *continuum* que vai desde autocracia, passando por instrumento e missionária até meritocracia e sistema autônomo – estas últimas, configurações em fase de maturidade –, as organizações vivem seu processo de transformação ou declínio na arena política. Dessa forma, as organizações nascem, crescem, amadurecem e morrem. Podem, no entanto, renascer.

◗ PODER GRUPAL

As bases de poder e os sistemas de influência anteriormente descritos são usados por influenciadores, tanto individualmente como em grupos, caracterizando, assim, as configurações de poder descritas. Estes últimos têm importante papel no cotidiano organizacional e executam jogos políticos para alcançar objetivos e assegurar ou mudar resultados. A Teoria do Poder Organizacional, ao enfatizar as coalizões e caracterizar as configurações, sinaliza para o poder dos grupos nas organizações, em concordância com Bacharach e Lawler (1998), que assumem que o conceito de coalizões está diretamente relacionado ao exercício de poder entre grupos. Considerando sua importância, o poder grupal será explorado a seguir.

Além de serem constituídas por indivíduos, as organizações de trabalho funcionam com grupos diversos e com interesses diferentes. Para Handy (1986), o funcionamento dos grupos é essencial para dinamizar o cotidiano organizacional, uma vez que por meio dele a organização objetiva: dividir tarefas e distribuir trabalho; gerenciar e controlar atividades; solucionar problemas e tomar decisões; alimentar a rede de informação; angariar ideias e sugestões; testar e ratificar decisões; encorajar compromisso e envolvimento maiores; coordenar atividades de diferentes funções e áreas; negociar e resolver conflitos. No entanto, o funcionamento dos grupos também é importante para os indivíduos que fazem a organização, uma vez que: satisfaz suas necessidades sociais ou de afiliação; contribui para a formação do autoconceito no trabalho; auxilia e apoia o alcance de alguns objetivos particulares, que podem ou não ser os mesmos da organização; constitui um meio de auxiliar e compartilhar objetivos comuns, tanto relativos à produtividade como à realização profissional e pessoal.

A dinâmica organizacional, portanto, não prescinde do funcionamento dos grupos. Como estes não são homogêneos, podendo estar em diferentes fases de desenvolvimento e buscando alcançar diferentes objetivos, o poder dos grupos se diferencia. Essa diferenciação de poder grupal é constatada por meio do estágio de desenvolvimento do grupo.

A literatura retrata que os grupos passam por estágios de crescimento, a exemplo do capítulo sobre grupos deste livro. Tais estágios são, respectivamente: formação, conflito, normativo e desempenho, os quais, segundo proposição das autoras deste capítulo, têm o poder centrado em uma determinada fonte, conforme caracterização a seguir.

Estágios de poder grupal

O primeiro estágio de poder grupal, o **personalista**, corresponde à fase denominada "formação do grupo", caracterizada pelo conhecimento dos membros. Nesse estágio, cada indivíduo tende a querer estabelecer sua identidade pessoal no grupo, a causar alguma impressão individual. O grupo ainda não funciona completamente como tal, sendo necessário discutir objetivos e formas de funcionamento. É uma fase um tanto conturbada, uma vez que pode haver objetivos pessoais e percepções de funcionamento grupal conflitantes. É um estágio em que o individualismo é mais acentuado, abrindo espaço para projeção dos mais fortes influenciadores. O poder é mais individualizado. Nessa primeira fase, no entanto, o grupo já compreende que é imprescindível a estruturação de normas e regras de convivência, passando, então, para o segundo estágio de desenvolvimento.

No segundo estágio, o **burocrático**, que corresponde ao estágio de crescimento denominado "conflito" ou "tempestade", o grupo ainda funciona com uma forte agenda pessoal e com muita hostilidade interpessoal. Os integrantes do grupo percebem que para resolver os conflitos próprios da fase é necessário despersonalizar o poder, transferindo-o para o sistema de regras e procedimentos, que, por sua vez, facilitará a manutenção e o desenvolvimento do grupo. Um sistema de regras é, então, fortalecido nessa fase, que é particularmente importante para testar as normas de confiança do grupo. O maior poder, nesse estágio, é do sistema de regras, por meio do qual os conflitos são amenizados.

O terceiro estágio, o **coletivista**, corresponde ao normativo. Esta é a fase da coesão grupal. A tônica é a identificação dos membros com o grupo. Nessa fase, há testagem constante da temperatura do grupo e do nível apropriado de comportamento grupal. Embora ainda seja forte a preocupação com as normas e as práticas de funcionamento, com o processo de tomada de decisão e com o comportamento de abertura do grupo, nitidamente, o poder migra do sistema de regras para o coletivo, estabelecendo a identidade grupal, promovendo, assim, certa alienação em relação a outras atividades e compromissos que não sejam as do próprio grupo. O poder do grupo como coletivo é o mais forte, possibilitando a normalidade do seu funcionamento.

Por último, há o estágio **cívico**, que corresponde ao estágio denominado "desempenho". Somente quando os três estágios anteriores forem completados com sucesso é que o grupo passa a vivenciar sua fase de maturidade. Nessa quarta fase, ele é capaz de ser sensatamente produtivo. O desempenho do grupo é fortalecido, mas sem comprometer as agendas individuais, motivo pelo qual o grupo desenvolve estratégias de análise e crítica, com revisão de metas e procedimentos, frequentemente admitindo sua falibilidade. Com um desempenho mais maduro, ele consegue estabelecer direitos e deveres dos seus membros, determinando melhor os limites eu-outro. O poder grupal, mais uma vez, é transferido. Assim, ele migra para o civismo. O compromisso com a cidadania é a tônica.

Assim como as organizações, os grupos nascem, crescem, amadurecem, podem experienciar a reprodução, especialmente quando se tornam muito grandes, provocando subdivisões, e desintegram-se. Vivem seus estágios de desenvolvimento transferindo o poder de uma fonte a outra, dinamizando o poder de forma mais tranquila ou mais agitada, dependendo dos interesses e das motivações pessoais e organizacionais. A permanência em um determinado estágio, como o mais característico, não significa que o grupo não vivencie certas dinâmicas típicas de outros estágios. Características de mais de um estágio podem coexistir.

O poder grupal deve ser entendido, em princípio, como um reflexo do interesse dos seus componentes, mas, à medida que o grupo se expande, há probabilidade de que o poder gerado se diferencie e influa, reflexamente, sobre a consciência que o grupo tem de si próprio, de seus objetivos e de seu próprio poder. Para atender aos interesses do coletivo, o poder tem que se concentrar no grupo, não devendo ser confundido com poder organizacional nem com poder individual. Para exercer o poder, o grupo também precisa de energia, vontade e habilidade, especialmente para barganhar.

As noções de barganha e coalizão são imprescindíveis para a compreensão do poder dos grupos. Por meio da união (coalizões), os grupos barganham (negociam) possibilidades e recursos para o alcance dos objetivos comuns. Essas negociações dão origem aos alinhamentos políticos que ocorrem entre coalizões que apresentam o mesmo interesse e a mesma lógica de ação.

A vida organizacional envolve uma série de alinhamentos, desalinhamentos e realinhamentos entre as coalizões organizacionais. Os alinhamentos políticos ocorrem a partir da contextualização dos indivíduos, da coordenação para manter a união e da capacidade de mobilizar recursos. Dependem do controle de recursos pelos membros da coalizão, da importância dos recursos controlados para outras coalizões e do acesso que as outras coalizões têm a recursos alternativos. Essa dinâmica traduz a dependência de recursos, que mobiliza a ação das coalizões e proporciona a possibilidade de mudança na vida organizacional.

Se for estabelecido um paralelo entre estágio de desenvolvimento organizacional e grupal, talvez se torne mais fácil compreender, por exemplo, por que o trabalho em grupo parece menos efetivo nas autocracias; por que as relações entre os grupos na organização instrumento são mais formalistas; por que os grupos da organização missionária não aceitam críticas nem oposições feitas ao seu grupo e a sua organização; por que os membros dos grupos das organizações meritocrática e sistema autônomo lidam melhor com a conciliação de interesses individuais e organizacionais.

A configuração autocrática e o grupo personalista constituem os primeiros estágios de desenvolvimento, fase de formação do grupo e da organização. A tônica nos dois estágios é que os membros se comportam de forma mais individualizada, desejando atenção e espaço pessoal para influenciar. O segundo estágio de desenvolvimento do poder grupal é o estágio de burocracia que tem correspondência com a configuração instrumento no nível da organização. A mais forte característica de funcionamento tanto do grupo como da configuração de poder organizacional é o exercício do poder por meio do sistema de regras. A coesão e a integração dos membros em torno de metas e objetivos é a tônica do estágio de poder grupal coletivista e da configuração de poder missionária, e o estágio de poder grupal cívico tem correspondência com as configurações de poder meritocracia e sistema autônomo – são produtivas, estabelecem direitos e deveres pessoais e organizacionais e sabem conviver com os limites eu-outro. Embora, no cotidiano organizacional, o movimento não seja assim tão ajustado como aparentemente pode levar a crer, levantamos a hipótese de que essas relações entre desenvolvimento grupal e organizacional provavelmente existem. O Quadro 12.2 sintetiza as características do poder grupal.

Como já salientado, a existência dos grupos é imprescindível à dinâmica organizacional. Se os grupos, por um lado, representam o lar psicológico dos seus membros, um referencial de apoio e segurança, por outro, têm entre seus maiores objetivos o de influenciar o estabelecimento de metas e resultados organizacionais, interferindo no funcionamento da organização. Entram no jogo de poder característico do comportamento organizacional. Certamente, é no nível intergrupal que ocorrem as mais pesadas partidas, as mais extenuantes disputas. As estratégias do jogo, no entanto, são elaboradas pelas pessoas componentes do grupo. Alguns se envolvem mais que outros nesse processo. Alguns vibram mais que outros. Alguns sofrem mais que outros. O poder individual, então, não pode ser ignorado nem considerado menor nos jogos políticos que ocorrem nas organizações. Compartilhando com aqueles que admitem que é o homem o principal partícipe na modelagem do comportamento organizacional, discorremos, no próximo tópico, sobre a influência pessoal nas organizações.

◗ PODER INDIVIDUAL

A investigação do poder individual nem sempre esteve ligada ao contexto organizacional. Seu início se deu com os estudos que consideravam os grupos familiares, de amizade ou de trabalho os principais ambientes em que o fenômeno ocorria. A investigação do poder com essas características possibilitou análises diádicas das interações sociais, das relações de dependência envolvendo grupos ou pessoas, além de análises da influência interpessoal em grupos humanos que geraram o conceito de poder social, a abordagem das táticas de influência e, consequentemente, o estudo das bases de poder.

Embora as ciências sociais tratem poder, influência e autoridade de forma intercambiável, algumas diferenciações são estabelecidas por alguns autores, como Raven (1993) e Chacon (1979). Raven (1993) define poder social como um potencial para influenciar, enquanto a influência é vista como o comportamento do agente, a ação, a transação em si. Em relação

Quadro 12.2 Estágios de poder grupal

Estágios de poder grupal	Fase	Características
Personalista	Formação	Conhecimento dos membros Estabelecimento de identidade pessoal Discussão de objetivos e formas de funcionamento Individualismo mais acentuado Necessidade de estruturação de normas e regras
Burocrático	Tempestade	Forte agenda pessoal Despersonalização do poder Transferência de poder para o sistema de regras
Coletivista	Normativa	Coesão grupal Identificação com os membros do grupo Fortalecimento do poder do grupo como coletivo Normalidade de funcionamento
Cívico	Desempenho	Fortalecimento do desempenho grupal sem comprometimento das agendas individuais Produtividade Desenvolvimento de estratégias de análise e crítica Admissão de falibilidade do grupo Estabelecimento de direitos e deveres e dos limites do eu-outro Compromisso com a cidadania

à autoridade, Chacon (1979) considera que ela envolve obrigações, delegações, direitos e prerrogativas. É concebida como o exercício de poder institucionalizado, outorgada pela posição. Os subordinados reconhecem o direito do ocupante da posição de tomar decisões e fazê-las cumprir. O reconhecimento desse direito decorre das crenças dos subordinados e da avaliação de adequação pelos agentes sociais, ocorrendo assim a legitimidade.

A psicologia social tem estudado o poder individual sob diferentes enfoques, sempre considerando seu caráter relacional. Nesse caso, o poder pode ser tratado sob o ponto de vista da interação social e à luz da teoria da troca ou da dependência, como o fizeram Thibaut e Kelley (1959), já retratados neste capítulo, ou na qualidade de bases de poder, cujos pioneiros, French e Raven (1959), também já foram abordados. Baseados no conceito de poder de Kurt Lewin, esses autores e tantos outros assumiram que poder é a "possibilidade de induzir forças" em uma certa magnitude sobre certa pessoa. A concepção de poder interpessoal mais utilizada pelos autores é a de que o poder de A sobre B, é igual à força máxima com a qual A pode induzir B, menos a força máxima da resistência de B no sentido oposto.

A explicação psicológica para a influência de uma pessoa sobre outra envolve as motivações e as percepções do alvo em relação às ações do agente e do contexto em que a interação ocorre, segundo Kelman (1958), que propôs três tipos diferentes de processos de influência: conformidade instrumental, internalização e identificação pessoal. Os processos de influência são qualitativamente diferentes uns dos outros, mas podem ocorrer ao mesmo tempo. Por exemplo, um alvo pode tornar-se comprometido em implementar um novo programa proposto pelo agente, porque o alvo se identifica com agente (identificação), acredita nos ideais do programa (internalização) e espera obter benefícios tangíveis ao apoiá-lo (conformidade instrumental).

São vários os estudos que investigam o poder como processo determinado por várias

características pessoais e/ou da interação, considerando situações de tomada de decisão e contextos da rede de interação no trabalho. Esses fatores estariam relacionados ao processo de comunicação e às características dos participantes. A influência interpessoal, segundo autores como Friedkin (1993), Imai (1987, 1993), Ragins e Sundstrom (1990) e Wilson (1992), apresenta dois componentes principais: visibilidade interpessoal e relevância. Outros indicam que o poder pessoal parece estar mais ligado aos estereótipos e papéis do sexo masculino, à consciência de várias fontes de poder no local de trabalho, à autoconfiança e a uma percepção positiva da habilidade de influenciar, que parecem estar relacionados aos "poderosos". Imai (1987,1993) tem pesquisado a relação entre o poder percebido socialmente e a percepção de ser influenciado, destacando determinantes da influência social compreendida na qualidade de mudança de atitudes ou comportamentos de outras pessoas. Esses fatores são o conteúdo da influência exercida, as estratégias de influência e os atributos do agente influenciador. Imai (1993) também tem-se preocupado com determinantes da percepção de poder, como motivação para o poder, aceitação e satisfação com as relações de poder. Segundo suas investigações, os influenciadores geralmente obtêm sucesso em suas demandas quando os influenciados aceitam o poder social daqueles. Pessoas com alta motivação para o poder percebem mais poder social em outros do que pessoas com baixa motivação. Alguns resultados de pesquisas desse autor indicam que pessoas percebidas como tendo alguma habilidade de influenciar são as que mais percebem outras pessoas como socialmente poderosas.

O comportamento que materializa o exercício do poder individual tem sido abordado amplamente por Yukl e colaboradores no estudo das táticas de influência nas últimas duas décadas. Yukl e Tracey (1992) e Yukl, Fu e McDonald (2003), ao investigarem o poder sob essa perspectiva, consideram que as táticas de influência dizem respeito às ações usadas pelos indivíduos para influenciar o outro. Tais ações, como persuasão racional, barganha, pressão, coalizão, bajulação e apelos, consulta, legitimação, colaboração e gratidão, constituem-se comportamentos manifestos dos influenciadores, incluindo os gerentes, e podem apresentar um caráter reativo ou proativo. A diferença entre as táticas de influência e as bases de poder é que as bases se centram no recurso principal que origina o exercício de poder; as táticas, por sua vez, referem-se às ações realizadas para influenciar.

Yukl e Tracey (1992), Yukl, Fu e McDonald (2003) e Yukl, Seifert e Chavez (2008) têm desenvolvido e utilizado questionários que adotam auto e heteropercepções sobre o exercício de influência em suas pesquisas. Os resultados obtidos revelam que a efetividade da estratégia de influência adotada depende da base de poder do agente, do contexto da influência e das reações dos alvos. A base de poder do agente, por exemplo, modera a relação entre o comportamento de influência adotado e os resultados da influência, que podem ser comprometimento, conformidade ou resistência. Tal tendência de pesquisa tem-se mostrado frutífera, com muitos resultados sobre a efetividade das táticas de influência, além da investigação da relação entre formas específicas de exercício de poder, comportamentos de influência específicos e resultados da influência. Essas relações são demonstradas na Figura 12.4.

Yukl e colaboradores (Yukl; Becker, 2007; Yukl; Chavez; Seifert, 2005; Yukl; Lepsinger,

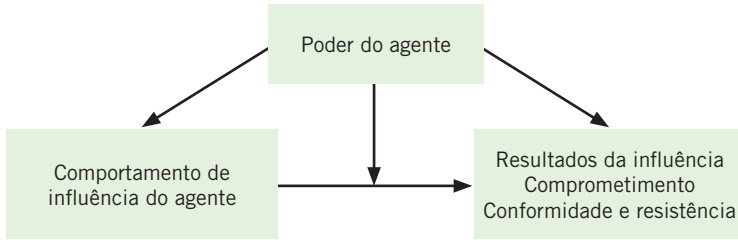


Figura 12.4 Efeitos do agente de poder e do comportamento de influência sobre os resultados da influência.

2005; Yukl; Seifert; Chavez, 2008; Yukl; Tracey, 1992) desenvolveram um modelo em que vários fatores inter-relacionados determinam a seleção das táticas de influência para uma tentativa de influência particular:

1. a consistência com normas sociais vigentes e as expectativas de papel sobre o uso da tática naquele contexto;
2. a posse, pelo agente, de uma base de poder apropriada para o uso da tática nesse contexto;
3. adequação ao objetivo da tentativa de influência;
4. o nível de antecipação da resistência do alvo; e
5. custos de usar a tática em relação aos prováveis benefícios.

O pressuposto subjacente é o de que a maioria dos agentes prefere usar táticas que são socialmente aceitáveis, que são factíveis em termos de posição do agente e de poder pessoal em relação ao alvo que não sejam caros (em termos de tempo, esforço, perda de recursos ou alienação do alvo) e que sejam mais eficazes para um objetivo particular, considerando o nível de resistência antecipadamente avaliado. Essas pesquisas tem apontado resultados consistentes e muito suporte empírico para o modelo.

São muitos os esforços para compreender a dinâmica do poder. Por se tratar de um fenômeno que ocorre na relação social e que pode ser determinado por fatores de natureza pessoal, contextual ou social, fica difícil estabelecer um conceito amplo, com muitas possibilidades de mensuração e adequado aos vários tipos de estudo. Ainda assim, no que se refere ao poder individual, a conceituação aqui considerada é que ele consiste na capacidade potencial de influenciar tanto pessoas quanto grupos, incluindo as organizações. Origina-se do próprio indivíduo e envolve suas características de personalidade, experiências, vivências, energia vital, motivações, capacidade de enfrentar desafios, maturidade emocional, assertividade, competências, inclusive interpessoal. O poder pessoal independe do *status* e do papel que o indivíduo representa e ocupa no contexto social, embora tanto um quanto outro possam fortalecê-lo. É um conjunto de atributos pessoais e profissionais, é individual e intransferível. É uma fonte interna de poder, mas que só se materializa na relação com o outro, de forma que as organizações devem ser vistas como ambientes permeados por relações de poder entre indivíduos.

Um dos autores que explora a dinâmica do poder individual no contexto organizacional é Gabriel (1999), que estabelece relações de dependência-independência entre indivíduo e organização, por meio da abordagem dos traços de caráter individuais, não priorizando as relações diádicas. São cinco os traços de caráter propostos pelo autor: narcisista, obsessivo, coletivista, individualista heroico e individualista cívico.

O **estilo narcisista** preocupa-se quase exclusivamente com seu bem-estar, sendo a organização a plateia que o admira e aplaude. Com fortes valores individualistas e, portanto, dificuldades de funcionar como coletivo, estabelece fortes relações de dependência com a organização, uma vez que constantemente precisa de seu reconhecimento e estímulo para sentir-se importante e comprometido. Como vive em fusão com a organização, tem dificuldade de separá-la de suas relações sociais e pessoais, e a respira 24 horas no dia. Sente dificuldade de apreender o chefe como representante da organização, percebendo-o mais em um plano pessoal do que organizacional, de quem gosta de receber pessoalmente todas as apreciações. Embora negue a dependência, a busca de autonomia é apenas aparente. O narcisista precisa da organização também como palco que possibilita a expressão de seus sentimentos de onipotência, beleza e grandeza. A organização, por sua vez, responde positivamente às necessidades narcísicas de alguns dos seus membros, fortalecendo, assim, os vínculos de dependência. **É um estilo mais presente na configuração de poder autocracia.**

O **estilo obsessivo** é dirigido pela necessidade de ordem, controle e parcimônia. Há supervalorização do sistema de regras, de rotinas e de comportamentos baseados na repetição. Esse estilo de caráter busca segurança na organização, sendo na estrutura mais rígida que encontra conforto. Há, portanto, veneração da tradição e pavor de mudanças, percebendo-se as últimas como um potencial para a catástrofe. Resistem a qualquer estimulação à criatividade e inovação e reagem ao estabelecimento de interações espontâneas, que são vistas como ameaçadoras. Esse estilo de caráter tem prazer em trabalhar em organizações burocráticas e impessoais. Quan-

to mais fortes forem essas características, mais protegidos se sentem, favorecendo maior dependência da organização. **A configuração instrumento é a que mais abriga esse estilo de caráter.**

O **estilo coletivista** vive a organização como um grupo perfeito. O grupo é quem define o que é bom ou ruim, favorecendo a submissão em relação às normas. O poder de base é a interação e a coesão organizacional. Os coletivistas sentem-se orgulhosos de pertencerem ao grande grupo, sentem-se incluídos nele, percebem-se amados e experimentam orgulho por lhes ser dada a oportunidade de participação. Como há grande investimento na construção coletiva do "nós", os espaços para criatividade e inovação ficam restritos, além de haver total intolerabilidade às individualidades. Qualquer possibilidade de descrença, na organização, é reprimida; há forte compromisso e lealdade, sendo feito qualquer sacrifício pelos interesses organizacionais. Fazem o que o chefe deseja sem questionar, como uma questão de respeito à autoridade do grande líder, que, por sua vez, encontra respaldo no grupo para manter o *status quo*. O grande influenciador, porém, é a ideologia do grupo, que destaca o bem comum. É o grupo que estabelece as relações de dependência. **Essa dinâmica é comum na configuração missionária, na qual se encontra o maior número de coletivistas.**

O individualista heroico tem como motivação de vida a realização. Gosta de trabalhar muito para ter sucesso, tem grande orgulho dos seus empreendimentos, gosta de *status* e do apogeu. Precisa de reconhecimento e de audiência externa para se afirmar, mas, seu desejo de admiração só faz sentido se estiver relacionado ao que faz. Embora reconheça a importância e até a imprescindibilidade da organização para o alcance dos seus projetos pessoais, identificando a organização como um espaço vivenciado por nobres e heróis, os vínculos que estabelece com ela são de independência, sendo seu comprometimento mais com a profissão do que com a organização. A maneira de nela se colocar assume uma forma individualiza que não compromete sua capacidade de encarar as frustrações, que acabam por se constituir em motivo para novas lutas e estímulo para realizações. A relação do individualista heroico com a organização é de independência. **O individualista heroico é o estilo de caráter típico da configuração meritocrática.**

Para o **individualista cívico**, a organização é o espaço para o desenvolvimento da cidadania. Assim, esse tipo de caráter busca a construção de relações de troca, aceita o mundo das regras e normas e assume sua responsabilidade social, mas revelando clareza dos limites eu-outro. Os individualistas cívicos acreditam na sua competência, gostam de reconhecimento e de admiração, assumem o trabalho como valor supremo para conseguir progredir e percebem a organização como imprescindível a sua carreira profissional. Consideram, porém, que o espaço organizacional deve propiciar as mesmas oportunidades e reconhecimento a todos, sendo a distinção feita pela competência. Os individualistas cívicos são utilitaristas, sabem conviver com suas imperfeições e reconhecer seus limites e estabelecem vínculos de independência com a organização. **O maior número de individualistas cívicos é encontrado na configuração de poder sistema autônomo.**

As organizações de trabalho convivem com todos esses estilos de caráter, com toda essa diversidade de características de personalidade dos influenciadores, que, associadas às características do contexto, fazem a dinâmica do poder organizacional, confirmando o pressuposto de que este é um jogo de poder no qual diferentes jogadores tentam influenciar as ações e as decisões organizacionais. Cada influenciador tentará exercer o poder em conformidade com suas características de personalidade, ou seja, as características de personalidade seriam a força propulsora do funcionamento organizacional.

Para entender a organização, é necessário saber quem são os influenciadores e que necessidades têm para ser atendidas. Por meio da identificação dos estilos de caráter é possível alcançar esses objetivos. Assim, pode-se concluir, por exemplo, que os narcisistas gostam de tratamento personalizado e de plateia. Só aceitam atenção do chefe, gostam de depender dele e da organização, muito embora expressem um desejo de autonomia. Certamente, uma organização que tem a maioria dos seus membros narcisistas terá dificuldades para estruturar trabalhos em equipe e para estabelecer outras formas de controle que não o controle pessoal. Os influenciadores narcisistas não terão muito espaço para o jogo, uma vez que para jogar é imprescindível barganhar e formar coalizões. Ou seja, a grande estratégia seria manter a organização com chefias que

centralizassem o processo decisório, mas que reconhecessem e admirassem seus membros, com demonstrações no âmbito pessoal. Atender às necessidades individuais dos membros é uma das formas de fortalecer o poder organizacional. Atentar para suas características de personalidade, sejam elas narcisista, obsessiva, coletivista, individualista heroica ou individualista cívica, pode significar a compreensão, pelo menos parcial, do poder organizacional.

Outra abordagem para a compreensão do poder nas organizações é proposta por Anderson, Spataro e Flynn (2008), que argumentam que a influência das características pessoais na organização pode ocorrer a partir do ajuste entre as características da pessoa e as da organização- *Fit* P-O. O ajuste P-O é definido como "[...] o grau de compatibilidade entre o indivíduo e seu ambiente de trabalho, que ocorre quando as suas características são bem combinadas [...]" (Kristof-Brown; Zimmerman; Johnson, 2005, p. 281).

Os autores investigam como as características de personalidade – extroversão e conscienciosidade – influenciam duas culturas organizacionais, cultura de times e cultura de tarefas. A cultura de times é característica de uma empresa de consultoria especializada no desenvolvimento de marca e imagem. Para cada cliente, a empresa define uma equipe composta de *designers* artísticos, programadores de computadores, profissionais de negócios, gerentes de consultoria e pessoal de apoio administrativo, e o ambiente de trabalho envolve substancial trabalho em equipe e colaboração. O departamento de engenharia da empresa de telecomunicações fornece suporte técnico para instalações de telecomunicações em *sites* de clientes. É composta principalmente de engenheiros e técnicos, mas inclui alguns gerentes gerais e suporte administrativo. Muito do trabalho é concluído individualmente; a cultura valoriza foco na tarefa e atenção a detalhes acima de tudo. Os resultados da pesquisa, que utilizou escalas de medida e entrevistas, revelaram que os extrovertidos são influenciadores mais poderosos na cultura de times, enquanto os conscienciosos são influenciadores mais poderosos na cultura de tarefas, mesmo depois de controlados os efeitos das variáveis autoridade formal, características de desempenho, gênero, etnia e *status* socioeconômico. A pesquisa retrata que não só a cultura organizacional influencia o comportamento, mas também que as características pessoais influenciam a cultura organizacional.

É importante salientar que no cotidiano organizacional é possível que a maioria dos influenciadores jogue para manter as configurações como são. Entretanto, como o ambiente organizacional não é monolítico, sendo constituído por membros com todos os estilos de caráter e com diferentes características de personalidade, ainda que minorias, esses personagens podem subverter a ordem da configuração atual e movimentar um processo de mudança. A organização, assim como sua cultura, são processos de construção social, de forma que a dinamicidade dos jogos é parte do mundo organizacional. Para tal, os jogos de poder são muitos e intensos. Formam o cerne do movimento do poder nas organizações, são vividos por indivíduos e grupos e ocorrem em toda a organização. São apresentados a seguir, depois de serem retratados os poderes organizacional, grupal e individual e suas inter-relações.

JOGOS POLÍTICOS

A teoria de Mintzberg (1983) parte da premissa de que "[...] o comportamento organizacional é um jogo de poder no qual vários jogadores, chamados influenciadores, tentam controlar as ações e as decisões da organização [...]" (Mintzberg, 1983, p. 22). Esses influenciadores usam "voz" quando optam por permanecer na organização para tentar mudar o sistema e procuram dominar as bases de poder para utilizá-las em jogos cujo objetivo é satisfazer suas próprias necessidades ou assegurar o alcance dos interesses organizacionais que se encontram em risco. A maneira como acontecem esses jogos e o fluxo dinâmico do poder definem a configuração do poder na organização.

Mintzberg deixa claro que, para exercer o poder, um influenciador precisa:

1. controlar uma base de poder;
2. investir energia pessoal; e
3. agir de maneira politicamente hábil, quando necessário.

Os jogos podem parecer desestruturados, mas não o são. Eles são guiados por um conjunto de regras explícitas ou implícitas. Alguns de-

les são claros; outros, nem tanto. As regras definem posições, os canais de ação, restringem as categorias de ações e decisões aceitáveis, bem como aprovam algumas espécies de movimentos (como trocas, persuasão, engano, mentira e ameaças) e desaprovam outras, por serem ilegais, imorais, grosseiras ou inapropriadas (Allison apud Mintzberg, 1983). Jogos constituem mecanismos concretos, a partir dos quais as pessoas estruturam e regulam suas relações de poder, ao mesmo tempo que garantem sua liberdade de ação. São os jogos que regulamentam as relações humanas. Por meio deles, a humanidade concilia liberdade e restrição, tanto na sociedade quanto na organização.

Em uma tentativa bastante hábil de organizar um fenômeno que parece caótico, Mintzberg (1983) apresenta uma classificação de 13 tipos de jogos de poder, agrupados em cinco categorias principais (Quadro 12.3).

Os jogos de **rebeldia** ou **resistência** fazem parte do movimento de resistência à autoridade, à perícia ou à ideologia quando pretendem provocar qualquer mudança nas funções organizacionais. Acontecem nos processos de tomada de decisão. Os jogadores podem intervir para tornar a ação pendente (atrasá-la) ou para distorcê-la, voltando-a para a realização de seus objetivos pessoais. Os jogos de resistência são jogados de dois modos: sutilmente, por indivíduos ou pequenos grupos (que sozinhos detêm pouco poder, mas reunidos passam a deter maior poder político), e agressivamente, por grandes grupos, caracterizando movimentos de massa, que podem provocar sérios danos para a organização. Em resposta, os gerentes reforçam sua autoridade, aumentando os controles, tornando as regras mais restritivas e usando penalidades, ou seja, utilizando suas prerrogativas legais. Passam a jogar **contrarresistência**. Todavia, como os conflitos são devidos mais frequentemente a falhas organizacionais do que a falhas humanas, isto não resolve o problema, aumentando ainda mais a resistência. Os gerentes, então, passam a combater fogo com fogo, lançando mão de meios políticos e ilegítimos, como influência política, informações, persuasão, lisonjeios e trocas com os subordinados, para controlar sua resistência.

Na categoria de jogos para construir bases de poder, há seis tipos de jogos políticos. O primeiro deles é o jogo de **patrocínio**, que se caracteriza por uma espécie de "contrato" implícito entre um influenciador menos poderoso e outro mais poderoso, este último normalmente alguém superior na hierarquia. Nesse jogo, o subordinado ou membro menos poderoso promete serviço, como, por exemplo, fornecimento de

Quadro 12.3 Categorias e jogos de poder

Categoria	Jogos
Jogos de resistência à autoridade	Rebeldia ou resistência
Jogos para conter a resistência à autoridade	Contrarresistência
Jogos para construir bases de poder	Patrocínio (com superiores) Construção de alianças (com pares) Construção de império (com subordinados) Orçamento (com recursos) Perícia (com conhecimentos e habilidades) Dominação (com autoridade)
Jogos para derrotar rivais	Linha (*vs*) *Staff* Campos rivais
Jogos para efetivar mudanças organizacionais	Candidatos estratégicos Denúncia Jovens turcos ou terroristas

Fonte: Com base em Mintzberg (1983).

informações estratégicas, em troca de regalias e benefícios, ou seja, da divisão do poder.

O jogo da **aliança** acontece entre pares que negociam entre si contratos implícitos de suporte mútuo para aumentar o poder de todos. Esse jogo requer bastante habilidade política e muito esforço dos jogadores, que exploram meios legítimos de influência. Os jogadores reúnem-se em grupos de interesses e tentam buscar a adesão de mais indivíduos e grupos para ampliar sua base de poder por meio da aliança construída.

O jogo da **construção de império**, por sua vez, é, ao contrário do anterior, um jogo individual, realizado com o objetivo de aumentar o número de subordinados e de subunidades. A luta é por território e cooptação de "soldados". Os jogadores tentam ampliar posições e unidades para obter mais recursos e mais poder de decisão e tornam-se razoavelmente independentes das esferas superiores de poder.

O quarto jogo da categoria de construção de bases de poder é baseado na expansão das posições e unidades, do espaço físico, dos equipamentos e dos recursos, especialmente financeiros. O jogo do **orçamento** pode ser facilmente compreendido como uma tentativa de alocar maiores recursos financeiros para sua área, por meio de processos políticos. Parece ser o jogo mais conhecido e utilizado pelos gerentes.

O jogo da **perícia**, ou **especialização**, é jogado por aqueles influenciadores que desejam ostentar conhecimentos. Quando as bases de poder não podem ser construídas com supervisores, subordinados ou pares, cada indivíduo tenta recorrer a sua perícia explorando-a como meio de influência política. Pode ser jogado de duas maneiras:

1. quando o profissional ostenta seu conhecimento, explorando os limites de suas bases de poder, enfatizando sua unicidade e importância para a organização e ressaltando a inabilidade organizacional para fazer sua substituição; e
2. quando os que não são especialistas simulam conhecimento que não detêm, tentando intelectualizar o pouco que sabem ou, ainda, quando procuram a união com os especialistas, fazendo seu trabalho ser considerado profissional e ficar, portanto, fora da influência dos gerentes, analistas e dos verdadeiros peritos.

O jogo do **domínio** também é jogado para construir bases de poder. Representa a utilização da autoridade e do poder para subjugar subordinados. Acontece quando o poder legítimo é explorado de modo ilegítimo. Os jogadores transformam regras em valores absolutos e inquestionáveis, e elas acabam por se tornar fins em si mesmas. É um jogo bastante estimulado pelos controles burocráticos e usado intencionalmente por jogadores – operadores e gerentes de linha – com pequena influência, para aumentar seu poder todas as vezes que assim desejam.

Na categoria dos jogos para derrotar rivais, dois se sobressaem. O primeiro, o jogo **linha *versus staff***, caracteriza-se como um conflito clássico de poder, no qual os influenciadores – gerentes de linha e especialistas – jogam para derrotar uns aos outros. Desse modo, existem sempre um ganhador e um perdedor. O objetivo dos jogadores é controlar as escolhas, as decisões. Esse jogo representa, sobretudo, o conflito entre o poder formal e o informal. A natureza do confronto e a oposição dos interesses dos jogadores podem reduzir esse jogo à rivalidade entre pares, notadamente em situações de mudança organizacional.

No segundo jogo da categoria, **jogo dos campos rivais**, dois jogadores ou grupo de jogadores estão claramente um contra o outro, não existindo tréguas. Lutas internas intensas ocupam a organização. É jogado em situações de mudança, quando há troca de missão organizacional e quando há desentendimentos entre as áreas de produção, atendimento e *marketing*. Às vezes, não há vencedor. A balança pende de um lado a outro, e a guerra continua.

Na quinta categoria de jogos, Mintzberg coloca os que têm por objetivo efetivar alguma mudança na organização. O campo central desses jogos está nos processos de tomada de decisão que definem os rumos da organização e que envolvem grandes somas de recursos financeiros. Essas decisões são importantes porque comprometem muitas das ações organizacionais. Existem três jogos nessa categoria. No primeiro deles, o jogo dos **candidatos estratégicos**, influenciadores, de forma individual ou em grupo (especialistas, gerentes de linha ou chefes executivos), visam uma mudança estratégica na organização e tentam atingir seus propósitos ou realizar seus projetos utilizando o sistema de poder legítimo. Escolhem, para isso, um can-

didato estratégico. Boa quantidade de ação está na promoção desses candidatos, inteligentes o suficiente para influenciar as decisões, tentando impedir as mudanças que decorrem delas, construindo império ou promovendo alianças. O candidato deverá assumir o papel de líder. Diferentes grupos de poder aproximam-se do candidato, definem os valores que orientarão sua ação e decidem apoiá-lo. Se esse líder não se esforçar para ter suporte político, aqueles que o apoiaram antes opor-se-ão a ele depois, ou farão ele mudar para alcançar os objetivos estabelecidos.

O jogo da **denúncia** é bastante rápido e planejado para usar informação com o objetivo de promover uma espécie particular de mudança no comportamento da organização. O jogador, geralmente um membro que ocupa um cargo baixo na hierarquia organizacional, acredita que um comportamento que está tomando espaço na organização viola alguma norma social e, por isso, apita a um influenciador externo que pode intervir na situação. Normalmente, é um jogo secreto e anônimo.

O terceiro jogo dessa categoria é o jogo dos **terroristas**, ou **jovens turcos**. A intenção do jogador é provocar uma mudança tão profunda que todo o poder legítimo é questionado. Apresenta alguma semelhança com o jogo da resistência, mas pode ser mais bem caracterizado como rebelião ou revolução. Esse jogo é realizado por influenciadores que ocupam altos postos, que se reúnem em pequenos grupos e de modo secreto. Pode envolver pequenos grupos críticos infiltrados na estrutura organizacional para efetuar uma mudança inesperada. Os jogadores são habilidosos para criar alianças com influenciadores externos poderosos, com o objetivo de impor algum tipo de mudança na coalizão interna, ou tentam tomar o poder da principal autoridade organizacional, fazendo-a concordar com a intensa pressão que eles são hábeis em fazer. Tamanho é o impacto desse jogo na vida da organização e tal a intensidade das mudanças que provoca que, depois de sua ação, a organização jamais será a mesma.

Os jogos anteriormente descritos não são jogados em todos os tipos de configuração de poder. Nas autocracias, por exemplo, quase não há espaço para os jogos políticos. Mais comum é jogar o jogo de patrocínio, que possibilita os apadrinhamentos que atendem às necessidades individuais e fazem os jogadores subordinados sentirem-se considerados ao fazerem pactos com suas chefias. Assim como nas autocracias, as configurações missionárias também não favorecem os jogos. Domínio é o jogo mais utilizado. Todos os membros são subjugados pela ideologia que é a própria missão da organização. Raro é a configuração missionária jogar o jogo do candidato estratégico, mas isso pode ocorrer, especialmente quando há necessidade de substituição de liderança. A configuração instrumento, com seu funcionamento fortemente burocratizado, também evita os jogos políticos, uma vez que procura não praticar negociações e barganhas, mas utiliza esse recurso em maior proporção que autocracia e missionária. Domínio é o jogo mais comum, usando a burocracia para controlar as pessoas. Às vezes, as gerências jogam construção de império e orçamento quando querem aumentar seu império, ampliando espaço físico e recrutando um número maior de subordinados, além de aumentar recursos financeiros. Só quando querem expressar frustração é que jogam linha *versus staff*, um jogo tipicamente de oposição. Tais jogos, no entanto, parecem não provocar vibração nem emoção nos membros e nos grupos dessa configuração de poder. O mesmo não ocorre na meritocracia e no sistema autônomo. Com coalizões internas bastante politizadas, essas configurações, consideradas as mais maduras no estágio de desenvolvimento organizacional, vivem todos os jogos, sendo que a meritocracia joga mais especialização, e o sistema autônomo, menos oposição. Enfim, a configuração arena política constitui um ambiente altamente propício a todos os jogos. Se a crise for mais intensa, jovens turcos será intensamente utilizado.

Assim, os jogos de poder perpassam indivíduos e coalizões e constituem ferramentas de ação que são utilizadas para fazer o poder fluir na organização, tornando-a dinâmica. Os jogos constituem construções sociais que movimentam a organização, reforçam significados, portanto, o simbólico, ou tentam alterar as características da ordem sócio-organizacional. Constituem o próprio movimento do poder. Jogados por indivíduos e grupos, acabam por ser considerados ferramentas essenciais à manutenção ou à mudança do estilo de ser da organização.

Compreender a dinâmica do poder nas organizações tem sido um objetivo desafiador

para os pesquisadores da área do comportamento organizacional. Entre algumas dificuldades encontradas, o acesso às organizações é uma das mais salientes e consensuais entre os pesquisadores. Os participantes das pesquisas não se sentem à vontade para falar do assunto. Robbins (1998) bem caracteriza a situação ao afirmar que quem tem poder nega; quem quer obtê-lo demonstra que não o procura; e quem é bom em exercê-lo não revela as estratégias utilizadas para adquiri-lo e mantê-lo. No entanto, com a ênfase dada à dimensão positiva do poder, as pesquisas atuais andam a passos mais acelerados nos últimos anos, conforme se pode constatar no próximo tópico.

INVESTIGAÇÃO DO PODER NAS ORGANIZAÇÕES

É inegável a permanente investigação do poder nas organizações, sendo estabelecidas relações do fenômeno com humor, com papéis da liderança, com cultura e mudança organizacionais, com gestão da qualidade total, com gênero, etnia, tempo de organização, entre outros aspectos. Alguns estudos realizados na última década são citados a seguir, retratando a efervescência das pesquisas sobre o poder nas organizações. Cable e Judge (2003) investigaram relações entre características de personalidade e estratégias de influência dos gestores, e os resultados revelaram que essas relações ocorrem. Por exemplo, gestores com alta estabilidade emocional revelaram-se mais propensos a usar estratégias racionais de persuasão e menos propensos a usar estratégias de apelo inspirador. Neiva e Paz (2005) pesquisaram as relações entre as configurações de poder e o uso da influência pessoal; em 2007, os mesmos autores relacionaram configurações de poder e valores organizacionais à mudança nas organizações; Guimarães e Martins (2006) investigaram bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe; McNulty e colaboradores (2011) conduziram um estudo sobre poder com foco no governo e nos conselhos do mais alto nível de um grupo empresas, relacionando estrutura e influência; Anderson e Kilduff (2009) identificaram que indivíduos com traços muito fortes de domínio exercem muita influência em grupo por demonstrarem competência. Eles são percebidos pelos membros do grupo e por seus pares como pessoas que têm muita capacidade. Hodson (2010) relacionou diferentes configurações de poder organizacional com os resultados de equipes e discutiu sobre a centralidade do poder para compreender resultados de grupos de trabalho; Dessen e Paz (2010) pesquisaram o impacto das configurações de poder organizacional e das características individuais no bem-estar pessoal de trabalhadores de organizações públicas e privadas. Identificaram que a organização com configuração de poder autônoma impacta positivamente e com maior força o bem-estar pessoal do que a organização com configuração instrumento e que características de personalidade medeiam essa relação. Heijes (2011) abordou o papel do poder nos contextos organizacional e cultural em uma perspectiva transcultural, e Anderson, Jonh e Keltner (2012) pesquisaram sobre o sentido pessoal do poder, além de realizarem várias outras investigações sobre o tema.

Partindo do pressuposto de que para fazer qualquer tipo de intervenção nas organizações de trabalho é necessário ter uma visão pelo menos panorâmica da organização, pesquisas têm sido desenvolvidas para identificar as configurações de poder das organizações e relacioná-las com outras variáveis do mundo organizacional de forma que, ao identificar a configuração de poder mais característica da organização, seja possível inferir sobre outras variáveis que também caracterizam as organizações. Fazer um diagnóstico das configurações de poder nas organizações é o alvo da pesquisa aplicada nessa área. Esse diagnóstico possibilita a identificação de caminhos que podem ou devem ser seguidos no decorrer das intervenções, de forma a não estabelecer para os membros organizacionais demandas que vão além das possibilidades de cumprimento.

A tônica da investigação se dá no nível da percepção, perspectiva que contemplamos no âmbito da psicologia. Logo, a identificação das configurações de poder e de suas relações com outras variáveis é feita com base nas percepções dos membros organizacionais. Pressupomos, portanto, que as percepções que os indivíduos têm da organização são influenciadoras das suas reações e pró-ações, dos seus comportamentos no trabalho. As formas de influenciar

e participar para manter ou modificar a dinâmica organizacional vão depender da imagem que eles têm da organização, incluindo a percepção de adequação, flexibilidade, justeza e ética dos seus processos.

Não é incomum, no cotidiano das organizações, observarmos discrepâncias entre o que justificou a tomada de certas decisões pelos gestores, por exemplo, e o que foi percebido por demais membros organizacionais. Muitos conflitos se estabelecem em decorrência dessa falta de sintonia, que às vezes nem existe objetivamente, mas que resulta em mal-estar e desconfiança. Daí a importância de atentarmos para o que está sendo percebido pelos que fazem a organização, uma vez que seus comportamentos de apoio ou retaliação a ela são consequências dessas percepções.

O fato de priorizar a percepção como o ângulo privilegiado para analisar o poder organizacional não significa que a investigação baseada em indicadores objetivos seja desconsiderada. Muito pelo contrário. Ela é também importante, porque faz a complementaridade e possibilita a compreensão da dinâmica organizacional em sua plenitude.

As pesquisas sobre poder organizacional no Brasil com foco nas configurações de poder têm estabelecido relações entre configurações de poder organizacional e:

a) sistemas de influência organizacionais;
b) bases de poder;
c) jogos políticos organizacionais;
d) estilos políticos das organizações;
e) estilos de caráter no contexto organizacional;
f) influência pessoal;
g) autoconceito no trabalho;
h) comprometimento;
i) justiça;
j) valores organizacionais;
k) mitos e ritos organizacionais;
l) estilos de funcionamento organizacional;
m) clima organizacional;
n) mudança organizacional;
o) qualidade de vida organizacional;
p) bem-estar pessoal nas organizações;
q) satisfação no trabalho;
r) comprometimento organizacional; entre outros fatores, sendo utilizadas abordagens qualitativa e quantitativa de coleta e análise de dados.

No Brasil, vários instrumentos – escalas – foram construídos para avaliar como o poder se estrutura e flui nas organizações. Todos eles, validados fatorialmente, apresentam índices de validade e confiabilidade dentro dos critérios estatísticos considerados adequados. Eles têm possibilitado a investigação do poder nas organizações, tendo como base a percepção dos membros organizacionais, ou seja, a organização compreendida como entidade psicológica à qual o indivíduo reage, objeto de estudo da psicologia organizacional, segundo Schein (1982). O Quadro 12.4 resume as principais características dessas escalas.

A **Escala de Configuração do Poder Organizacional** (ECPO) é composta por seis fatores correspondentes às configurações de poder organizacional propostas por Mintzberg (1983). Composta por 50 itens, já aplicada em inúmeras organizações com características diferenciadas, tem comprovado seu poder discriminante e, portanto, sua aplicabilidade. Os resultados dos testes estatísticos multivariados evidenciaram empiricamente as diferenças entre as configurações de poder e a manifestação delas como fenômeno de nível organizacional, de forma que as configurações de poder podem ser investigadas no nível macro da organização e em uma perspectiva cultural, caracterizando como acontece a dinâmica do poder na rotina das trocas organizacionais. Todos os fatores apresentam índices de confiabilidade superiores a 0,75, valor aceitável pelas recomendações psicométricas. Análise fatorial confirmatória revelou escala com 29 itens e seis (6) fatores, todos com índices de fidedignidade superiores a 0,70.

A **Escala de Jogos de Resistência à Autoridade** (EJRA), a **Escala de Jogos para Construir Bases de Poder** (EJCBP) e a **Escala de Jogos para Afetar a Mudança Organizacional** (EJAMO) são três escalas que confirmam a proposição de Mintzberg (1983), constatando que alguns tipos de jogos descritos pelo autor agrupam-se nessas categorias. As escalas e seus fatores apresentam índices de confiabilidade dentro dos padrões aceitáveis, ou seja, são todos maiores que 0,70. Os jogos constituem mecanismos por meio dos quais os influenciadores tentam deslocar o poder no âmbito organizacional. Caracterizá-los, portanto, pode auxiliar na compreensão das trocas e das composições realizadas com o objetivo de deslocar o poder para atender a objetivos

Quadro 12.4 Escalas de avaliação das formas de estruturação e de fluxo de poder nas organizações

Escala	Fatores (aspectos)	Número de itens	Escala de respostas
Escala de Configuração do Poder Organizacional (Paz; Neiva, 2014).	Autocracia Meritocracia Sistema autônomo Instrumento Missionária Arena política Unifatorial	4 5 5 4 5 6 9	0-4
Escala de Jogos de Resistência à Autoridade (Martins; Paz; Côrtes, 1998 apud Mendes, 2009).	Jogo de oposição	9	
Escala de Jogos para Construir Bases de Poder (Martins; Paz; Côrtes, 1998 apud Mendes, 2009).	Jogo de aumento de recursos Jogo de especialistas	5 6	1-5
Escala de Jogos para Afetar a Mudança Organizacional (Martins; Paz; Côrtes, 1998 apud Mendes, 2009).	Jogo de controle gerencial Jogo de mudança Jogo da denúncia	7 7 7	
Escala de Sistemas de Influência Organizacionais (Neiva, 1999).	Autoridade Ideologia Perícia Político	10 10 10 10	0-4
Escala de Estilos Políticos (Martins, 2003).	Democrático (unitário e plural) Radical	11	1-5
Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (Paz e Mendes, 2008).	Individualista Burocrático Afiliativo Empreendedor	5 7 8 7 8	0-4

pessoais e organizacionais discordantes daqueles que estão em vigência.

A **Escala dos Sistemas de Influência Organizacionais** (ESIO) agrupa quatro fatores que correspondem aos sistemas políticos propostos por Mintzberg (1983): sistemas de autoridade, de ideologia, de perícia e político. Esses sistemas descrevem como o fluxo de poder se organiza e se desorganiza dentro das organizações, informando em qual sistema esse poder se sustenta. Essa escala também apresenta valores de fidedignidade ou confiabilidade nos padrões recomendados pela psicometria: todos os fatores têm valores de alfa de Cronbach superiores a 0,70.

Os resultados das escalas para avaliar jogos, configurações e sistemas de influência são interpretados com base na teoria de Mintzberg (1983), descrita neste capítulo.

A **Escala de Estilos Políticos** (EEP) tem por base a teoria de Morgan (1991). Estilos políticos constituem, para Morgan (1991), o próprio comportamento político que compõe uma grande rede formada por interesses divergentes agrupados de acordo com conveniências diver-

sas e, portanto, permeada por conflitos. Os estilos políticos fornecem informações acerca das forças políticas vigentes nas organizações.

Para Morgan (1991), organizações plurais são aquelas nas quais o poder de todos os grupos de interesses é representado na gestão, ou seja, tem assento nos postos formais de comando. Já organizações radicais são aquelas nas quais vige um intenso antagonismo de interesses de classes, em que há rupturas sociais com alternância entre correção e consenso. Nas organizações de estilo político unitário, os interesses da organização e dos membros organizacionais são sinônimos; nelas predomina o poder formal sem questionamentos. A EEP é composta por dois fatores que reúnem os três estilos correspondentes às proposições teóricas de Morgan (1991): estilo democrático, que avalia os estilos unitário e plural, e estilo radical. Ambos os fatores apresentam alfas de Cronbach superiores a 0,76.

A **Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional** (EEFO) foi concebida com base na teoria de Gabriel (1999), que defende que a organização é um objeto de investimento do indivíduo que tem por objetivo satisfazer as necessidades de seus membros (Paz; Mendes, 2008). A escala é composta por quatro fatores – estilo individualista, burocrático, afiliativo e empreendedor – que retratam a forma como as relações de dependência-independência ocorrem entre indivíduo e organização e que caracterizam a força das intersubjetividades como estruturante da cultura organizacional. Para Paz e Mendes (2008, p. 164), estilos de funcionamento são

> [...] padrões de comportamentos compartilhados pela maioria dos membros organizacionais, estruturados com bases nas dimensões simbólicas que os indivíduos estabelecem com suas organizações [...]

As autoras apresentam a construção e validação dessa escala utilizada em uma perspectiva cultural e informam que seus índices de confiabilidade são maiores ou iguais a 0,70.

Os instrumentos apresentados no Quadro 12.4, além de confirmarem, por meio de análise fatorial, a estrutura dos construtos propostos nas teorias, podem ser aplicados a um grande número de respondentes, e os resultados podem ser generalizados, desde que utilizadas amostras representativas. Essas escalas, entretanto, fornecem apenas uma visão fotográfica das organizações. Essa visão é importante, especialmente quando a pretensão é ter uma ideia inicial do funcionamento organizacional, mas insuficiente para apreender esse funcionamento em todo seu dinamismo e profundidade. O uso de métodos e técnicas qualitativas é necessário para entender o poder como força mobilizadora e fenômeno pulsante das organizações.

Entrevistas individuais e coletivas, estruturadas e semiestruturadas, observações participantes, grupos focais e análises de documentos são também utilizados nas investigações, contemplando, além da identificação da organização que está na mente das pessoas, também a organização que é contemplada pelo observador externo, ou a organização que está nos documentos da empresa, da imprensa, etc.

A complementaridade das abordagens qualitativas e quantitativas para a compreensão da dinâmica organizacional é incontestável. Ao aplicarmos a Escala de Configuração do Poder Organizacional para identificar a configuração predominante na organização, podemos ter como resultado, por exemplo, uma configuração autocrática. Isso significa que estamos diante de uma organização em que o poder está centralizado no mais alto chefe, que define e prioriza metas, que faz rígidos controles do ambiente e das pessoas. Por meio de entrevistas, podemos ter um resultado complementar. Elas podem possibilitar a manifestação do como esse controle é feito, que metas estão sendo priorizadas, se a organização está dando condições técnicas e ambientais para o cumprimento de prazos, se há impedimento ou não de externar insatisfações, etc. A maior ênfase em uma ou outra abordagem é função dos objetos investigados e dos objetivos da pesquisa.

Alguns resultados de pesquisas demonstram a correlação entre as configurações de poder e outros elementos constitutivos do perfil organizacional. Ao relacionarmos as configurações de poder com a percepção de critérios de justiça na distribuição de recursos e recompensas – critérios de equidade, igualdade e necessidade –, os resultados revelam que, quando a organização é percebida como um sistema autônomo ou meritocrático, o critério de justiça percebido como mais utilizado é o da equidade; quando é uma missionária, o critério mais percebido é o da igualdade; e, quando é um instrumento ou

autocracia, não há clareza de critérios. Quando relacionamos as configurações de poder com os estilos políticos, os resultados confirmam que as configurações sistema autônomo e meritocracia são percebidas como as que mais usam o estilo plural na administração de conflitos, enquanto os estilos unitário e radical são percebidos como mais comuns nas configurações autocracia e instrumento, configurações menos maduras. Na mesma direção, apresentam-se os resultados da variável estilos de funcionamento organizacional. As configurações percebidas como autocracia, instrumento e missionária são apontadas com um estilo de funcionamento individualista, burocrático e afiliativo, respectivamente, quando as relações estabelecidas entre indivíduo e organização são de dependência. Na meritocracia e no sistema autônomo, o estilo empreendedor é mais fortemente percebido, retratando relações de independência.

Ainda existem outros resultados a serem relatados. Porém, foge ao escopo deste capítulo seguir descrevendo as pesquisas realizadas. O que pretendemos é enfatizar que **já é possível, por meio da aplicação da Escala de Configuração do Poder Organizacional, inferir com menor risco outras variáveis indicadoras do funcionamento organizacional. O pesquisador poderá aplicar apenas essa escala e aprofundar as demais variáveis, assim como as próprias configurações, com a utilização de métodos qualitativos, favorecendo o entendimento da organização de forma mais dinâmica.**

Como já salientado anteriormente, a percepção é o ângulo privilegiado de análise nas pesquisas que utilizam as escalas já descritas. A partir delas, é possível identificar a percepção de uma só pessoa sobre o fenômeno em foco ou a percepção de grupos ou da organização como um todo, desde que considerados os pressupostos para cada condição e realizadas as análises adequadas a cada nível. No próximo tópico, exploramos a investigação do poder em uma perspectiva cultural, contemplando as configurações de poder e os estilos de funcionamento organizacional.

A investigação do poder como componente da cultura organizacional

Em relação às pesquisas citadas anteriormente, é importante salientar que, como consequência das análises de conteúdo das entrevistas, algumas variáveis revelaram-se de grande relevância para a compreensão do poder nas organizações. Entre elas, destacam-se os valores, os ritos e os mitos organizacionais, percebidos por alguns participantes das pesquisas como fortes instrumentos de poder, em concordância com vários pesquisadores, entre eles Fleury (1992), que considera as variáveis ultimamente citadas como o poder invisível das organizações. Como retratadas classicamente na literatura, essas variáveis são centrais para a compreensão da cultura e, por conseguinte, também da cultura organizacional. Os valores são princípios orientadores da vida organizacional e guiam o comportamento dos membros; os ritos são dramatizações dos valores e das regras da organização e a incorporação dos mitos; e os mitos, normalmente retratados em forma de histórias, codificam e organizam percepções, sentimentos e ações nas organizações.

Esses fenômenos orientam e controlam a dinâmica organizacional, influenciam comportamentos, delimitam espaços, fortalecem estruturas; são, portanto, mecanismos de poder, ao mesmo tempo que revelam características da cultura organizacional. Dessa forma, uma vez que esses fenômenos – ritos, mitos e valores – são compreendidos como o poder invisível da organização e são elementos importantes da cultura organizacional; uma vez que os jogos políticos são o próprio movimento do poder e são utilizados por indivíduos e grupos para manter ou mudar o estilo de ser da organização; como as configurações e os estilos de funcionamento também dão a tônica do modo de ser da organização; e uma vez que entendemos a cultura como o jeito de pensar, sentir e agir das organizações, assumimos que, ao investigar o poder organizacional, podemos compreendê-lo na perspectiva da cultura organizacional – cultura que repercute sobre a própria organização na qualidade de instância coletiva e sobre os indivíduos que a constituem, ao mesmo tempo que é por estes influenciada. Essa relação imbricada entre ritos, mitos, valores e poder nos leva a concordar com Clegg (1992). Para o autor, as manifestações simbólicas não são dissociáveis das relações políticas, de poder, que ocorrem nas organizações e na sociedade. Assim, é impossível pensar em político e simbólico de forma dicotômica, e desconsiderar que as estruturas organizacionais podem ser interpretadas em uma

dimensão simbólica e que a cultura organizacional pode ser compreendida como o poder invisível em ação.

Para traçar o perfil cultural das organizações na perspectiva do poder, as variáveis configurações de poder e estilos de funcionamento organizacional são tomadas como referência neste capítulo. A **primeira**, por enfatizar a estrutura e o processo decisório, caracterizando como se dão as relações de comando e subordinação na organização, bem como sua arquitetura física e social, e, a **segunda**, por definir como características individuais semelhantes em interação podem ser influenciadoras das práticas que se desenrolam no cotidiano da vida organizacional dando a tônica do funcionamento da organização, possibilitando, nos dois casos, que certas formas de sentir, pensar e agir nas organizações sejam compartilhadas. As duas variáveis compõem o modelo de análise do perfil cultural das organizações proposto por Paz e Tamayo (2004). O perfil cultural traçado nessa perspectiva concebe as **organizações como um sistema de cooperação, um coletivo que produz significados e significações, implicando uma inter-relação entre contexto, atores e relações sociais, admitindo que as relações simbólicas não são dissociadas das relações de poder que ocorrem nas organizações.**

Se tomarmos como referência a proposta de Schein (2001), que apresenta três níveis de análise no estudo da cultura organizacional (vide Capítulo 13 deste livro), consideramos que o estudo da cultura a partir das configurações de poder está no nível dos artefatos e criações, uma vez que refletem a arquitetura física, mas principalmente social, das organizações, assim como os padrões manifestos de comportamento. A partir das configurações de poder, é possível identificar as culturas autocráticas, instrumentais, missionárias, meritocráticas e autônomas. Nas **culturas autocráticas**, o poder é centrado na cúpula da organização, por vezes uma só pessoa, que decide sobre o desenho da organização, planeja seu futuro e impõe suas metas. Os demais membros reconhecem esse direito de tomar decisões e de fazê-las cumprir e comportam-se conforme o estabelecido pelo seu principal comandante. A obediência à autoridade é um padrão cultural marcante.

As **culturas instrumentais** são burocráticas, uma vez que os mais fortes influenciadores estão fora da organização e precisam de um forte sistema de regras e normas para controlá-la da forma mais independente possível dos seus administradores. São culturas sistemáticas, conservadoras, controladoras e resistentes a mudanças. A manutenção e o aprimoramento da burocracia constituem um padrão cultural marcante.

As **culturas missionárias** são ideológicas e resistentes a mudanças, sendo a ideologia a missão da organização. Seu sistema de autoridade é fraco, mas é forte o exercício da dominação pela ideologia. A participação é um padrão cultural marcante, mas que exige a atuação de fortes lideranças, que apregoem valores de harmonia e igualdade.

As **culturas meritocráticas** são típicas de organizações de especialistas, que são os tomadores de decisão mesmo sem exercer cargos de chefia e que têm na realização, via organização, a grande motivação de vida. O padrão cultural marcante é a busca por desafios, novas aprendizagens, inovação e autonomia pessoal.

As **culturas autônomas** têm o poder concentrado na CI, os próprios membros organizacionais, estabelecendo um sistema de metas claramente operacionalizado, enfatizando a clareza dos limites eu-outro e o equilíbrio entre direitos e deveres. O padrão cultural marcante da cultura autônoma é a integração interna e a evitação de influência de coalizões externas, marcando sua autonomia.

A configuração de poder arena política não pode ser compreendida como cultura, uma vez que caracteriza crise e instabilidade. Contudo, sua análise é importante para a compreensão das mudanças culturais que ocorrem no contexto organizacional.

Os estilos de funcionamento organizacional – individualista, burocrático, afiliativo e empreendedor –, que também caracterizam culturas organizacionais, por sua vez, retratam o nível dos pressupostos básicos que se referem aos conteúdos profundamente enraizados nas práticas do cotidiano organizacional e no comportamento dos seus membros e têm natureza inconsciente. São estruturados com base nas relações simbólicas que o indivíduo estabelece com as organizações, que decorrem das experiências infantis vivenciadas em cada fase do desenvolvimento da criança, originando os estilos de caráter, já apresentados. A **cultura afiliativa** se caracteriza por retratar idealização, coesão e união muito fortes e reflete uma cultura que demons-

tra o compartilhamento de um padrão de comportamento coletivista típico do estilo de caráter coletivista, relacionado ao período de latência do desenvolvimento infantil.

A **cultura individualista** revela-se uma cultura que atende às necessidades de admiração e centralidade dos seus membros na dinâmica organizacional e reflete o compartilhamento de um padrão de comportamento narcisista, relacionado à fase oral do desenvolvimento infantil.

A **cultura burocrática** expressa uma cultura com forte sistema de regras e disciplinar, que valoriza o planejamento e o controle e que reflete o compartilhamento de um padrão de comportamento obsessivo, relacionado à fase anal de desenvolvimento.

A **cultura empreendedora** prima pela competência e inovação, valoriza relações de troca bem estabelecidas, sendo constituída por pessoas que compartilham um padrão de comportamento individualista heroico e cívico, que buscam por um lugar especial na sociedade, por *status* e reputação; relaciona-se à fase fálica do desenvolvimento infantil (Fig. 12.5).

As duas abordagens utilizadas na investigação da cultura organizacional retratam duas diferentes perspectivas de estudo da cultura organizacional. **A cultura identificada a partir das configurações de poder contempla a dimensão que investiga as questões de estrutura em uma perspectiva cultural, demonstrando o impacto da cultura nos comportamentos individual e grupal. A cultura identificada a partir dos estilos de funcionamento organizacional contempla, indiretamente, a dimensão que investiga a cultura a partir das influências das características de personalidade, no caso, os estilos de caráter, que, quando compartilhados nas organizações, definem o estilo de funcionamento organizacional na dimensão cultural. Embora diferentes, essas perspectivas de análise são complementares e retratam a interação estrutura organizacional e características pessoais em compartilhamento.**

Ao abordar as configurações de poder e os estilos de funcionamento organizacional para analisar as organizações em uma perspectiva cultural, consideramos, em concordância com a literatura, que as pessoas não estão à mercê nem do contexto onde se encontram inseridas, nem das suas motivações internas. Elas vivem o mundo organizacional na interação, que pode ocorrer diretamente com as pessoas e indiretamente com o sistema organizacional.

Para considerar as configurações de poder organizacional e os estilos de funcionamento como características do perfil cultural, algumas observações precisam ser feitas, conforme proposto por Paz e Neiva (2014):

- A cultura é considerada uma variável macro-organizacional, portanto, a amostra utilizada para identificar seus traços culturais deve ser representativa da organização como um todo.
- Há necessidade de confirmação de que o fenômeno é percebido pelo coletivo, de que há uma percepção compartilhada do grupo. Sugerimos que sejam realizados cálculos de coeficiente de concordância interna e índices de correlação intraclasse. Esses índices possibilitam a avaliação da medida em que os construtos investigados apresentam va-

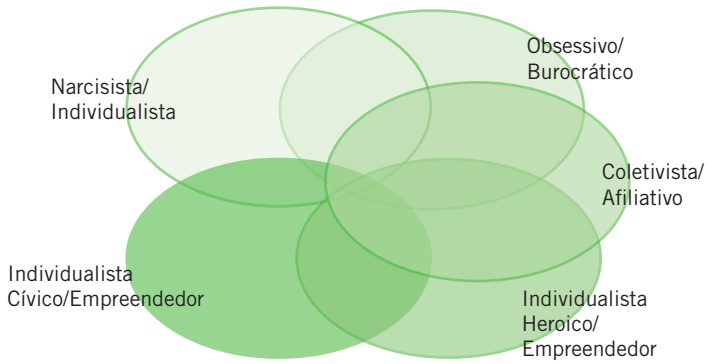


Figura 12.5 Correspondência entre estilos de caráter e estilos de funcionamento organizacional.

riabilidade no nível dos grupos e podem ser agrupados para discriminar construtos do nível organizacional.

- Para considerar que uma configuração de poder ou em estilo de funcionamento é um traço cultural da organização, a média obtida deve situar-se do ponto médio da escala para cima. Para ser um traço cultural, a característica deve ser pelo menos razoavelmente percebida pelo coletivo. Médias abaixo do ponto médio da escala, no caso da ECPO e da EEFO o ponto médio é 2, mesmo que haja bons índices de compartilhamento, significam que o grupo percebe a configuração de poder como um fraco traço cultural.
- As instruções sobre o preenchimento dos instrumentos devem deixar claro que o objeto de análise é a organização como um todo.
- As áreas organizacionais precisam ser representadas adequadamente na amostra, para possibilitar a identificação das contraculturas e das subculturas. A aplicação das duas escalas em diferentes organizações para identificar seu perfil cultural tem revelado que pelo menos uma configuração e/ou um estilo se constituem o traço cultural comum a todo sistema organizacional; no entanto, em uma ou até mais áreas, essas características comuns aparecem associadas a pelo menos uma outra, de forma híbrida. Nesses casos, quando há congruência entre os traços culturais, podemos considerar a existência de uma subcultura e, quando são mais incompatíveis, de uma contracultura. Compreender essa dinâmica é fundamental ao traçar o perfil cultural de uma organização, daí a necessidade de estratificação da amostra por área da organização. Para identificar se há subculturas e contraculturas, é necessário fazer uma análise de variância comparando as médias das áreas da organização investigada.
- Outras técnicas e métodos de coleta e análise de dados devem ser complementares às escalas, para melhor entender a relação dos traços culturais com as práticas organizacionais, cuja dinâmica faz da organização uma cultura única e inconfundível.

Para demonstrar como a análise do perfil cultural na perspectiva do poder pode subsidiar intervenções nas organizações, dois casos são apresentados ao fim do capítulo. O primeiro retrata o trabalho de uma consultoria que usa abordagem científica para traçar o perfil cultural da organização cliente e, a partir dele, propor um modelo de gestão por competências. O segundo refere-se a uma tese que teve como um dos objetivos traçar o perfil cultural de duas organizações em processo de integração para alertar sobre a necessidade de correções no processo.

◗ CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste capítulo foi o de retratar a dinâmica do poder nas organizações nas esferas individual, grupal e organizacional, estabelecendo interconexões. Para tal, foram caracterizados os principais marcos teóricos dos estudos sobre o poder, demonstrando que, apesar de sua história de investigação ter sido iniciada no século XVI, com um enfoque centrado no poder do Estado, só no século XX a psicologia social e, posteriormente, a organizacional adotaram o poder como objeto de estudo. Embora considerando o poder na qualidade de relações interpessoais vivenciadas por díades ou pequenos grupos, os enfoques das relações de dependência de Thibaut e Kelley e das bases de poder de French e Raven subsidiaram os estudos do poder no âmbito das organizações. Na esfera organizacional, a Teoria do Poder Organizacional, de Mintzberg, um marco teórico nos estudos do assunto, foi salientada, por se constituir uma teoria com enfoque sistêmico, contemplando as esferas individual e coletiva, interna e externa, intra e entre grupos, caracterizando o poder organizacional com dinamicidade e fluidez; e definindo-o como a capacidade de afetar os resultados organizacionais, o comportamento organizacional. O poder organizacional é refletido nas seguintes configurações de poder: **autocracia, instrumento, missionária, meritocracia, sistema autônomo e arena política**. Essas configurações de poder, que retratam as estruturas organizacionais, sinalizam aos grupos e membros quais os comportamentos típicos das organizações e suas formas de funcionamento, esperando o ajustamento de todos ao seu estilo de ser.

Considerando o enfoque sistêmico da Teoria do Poder Organizacional, o poder grupal também foi caracterizado, por meio dos estágios de desenvolvimento dos grupos – **personalista, burocrático, afiliativo e cívico**, estabelecen-

do correspondência com o ciclo de crescimento dos grupos, já amplamente retratado na literatura, e também com as configurações de poder organizacional. Como admitimos que as estratégias de funcionamento grupal são estabelecidas pelos indivíduos, o poder individual foi retratado, trazendo a questão da energia, vontade e habilidade individuais para entrar no jogo de poder organizacional, mais especificamente as características de personalidade – estilos de caráter **narcisista, obsessivo, coletivista, individualista heroico e cívico**. Por último, foram explorados os jogos políticos, jogados por indivíduos e grupos, por serem considerados o verdadeiro movimento de poder nas organizações – jogos para **resistir** à **autoridade**, para **construir bases de poder e para afetar a mudança organizacional**.

Apresentamos o poder contextualizando-o desde o nível macro, externo à organização, até o nível individual. Esse delineamento reflete o pressuposto de que nas organizações os indivíduos agem dentro de contextos que lhes são preexistentes e que, por isso, orientam o sentido de suas ações. As estruturas de poder típicas de cada configuração sinalizam os comportamentos esperados dos membros organizacionais. Esse pressuposto, no entanto, constitui apenas um dos lados da mesma moeda. Existe o outro lado, cujo pressuposto consiste na ideia de que são os indivíduos, por meio de suas ações, que contribuem para a construção da organização. Essas estruturas que orientam o comportamento humano nas organizações são, ao mesmo tempo, transformadas e reproduzidas pelos agentes aptos a fazê-las. Fizemos, então, o caminho inverso. Tentamos entender a organização partindo do enfoque individual. O processo de fundação de uma organização, explicitado a seguir, retrata a dinâmica dos poderes individual, grupal e organizacional, salientados no capítulo.

Ao fundar uma organização, provavelmente os idealizadores do projeto transferem para o desenho organizacional seus valores e suas características de personalidade. Eles podem acreditar, por exemplo, que uma organização deve favorecer a autonomia dos membros, que todos devem ser dignamente tratados, que a organização pode ser um espaço propício ao desenvolvimento da criatividade, que as relações organização-ambiente devem ser marcadas por um clima harmonioso. Esses valores, associados às características de personalidade típicas de um individualista, por exemplo – que gosta de reconhecimento e valorização baseados em sua competência, que exige o equilíbrio entre direitos e deveres dos membros e da organização, enfim, que defende um espaço organizacional marcado pela vivência da cidadania, respeitando os limites eu-outro –, certamente propiciarão, com o decorrer do tempo, um funcionamento organizacional característico de uma configuração de poder autônoma. Essa configuração de poder se caracteriza pela força e por certa hegemonia da CI, que funciona com um modelo hierárquico mais achatado e que, para manter sua independência, monta estratégias para neutralizar a influência da CE. Não é difícil imaginar que as diferenças no funcionamento das organizações possam ser devidas a isto – o funcionamento organizacional como extensão das características de personalidade e dos valores individuais dos seus fundadores e, posteriormente, dos demais membros.

Tal consideração é feita porque o sistema de crenças e valores repassados pelas instituições sociais, principalmente a família e a escola, regula o pensamento e a ação dos indivíduos. Para alguns autores, como Toro (1992) e Luppi (1995), embora esses sistemas de valores se construam e se transformem com o tempo, há um núcleo de valores subjetivos adquiridos nos primeiros anos de vida por meio das relações parentais que são muito consistentes e duradouros e que são transferidos para todas as relações sociais. Nessa mesma linha, Judge e Bertz (1992) também afirmam que as pessoas tendem a escolher o trabalho cujo conteúdo de valores é similar a sua própria orientação de valor. Ravlin e Meglino (1989) colocam, ainda, que é **muito pouco provável que a socialização no ambiente de trabalho altere a estrutura básica de valores que o indivíduo traz para a organização.** Portanto, considerando que esses valores subjetivos que compõem um núcleo básico individual estão relacionados às características de personalidade, admitimos que as subjetividades são influenciadoras poderosas do funcionamento organizacional.

É impossível desconsiderar, no entanto, que, ao fundar uma organização, mesmo com a marca dos fundadores, há a certeza de que sem a associação de pessoas é impossível alcançar certos objetivos, que só serão viáveis por intermédio de um sistema de cooperação. Grupos são, então, constituídos tanto para atender objeti-

vos individuais quanto organizacionais. É nesse contexto relacional que o jogo de influências ocorre mais intensamente. Os grupos são essenciais à dinâmica organizacional, sendo o poder grupal, em princípio, uma extensão dos interesses dos seus componentes. À medida que o grupo se expande, ele se torna mais que uma extensão de interesses individuais: ele concentra o poder grupal. A energia, a vontade e a habilidade para barganhar e jogar são do grupo, que tem seus objetivos e desenvolve estratégias para afetar a dinâmica organizacional e proteger seus membros. O jogo de influir no sistema é para assegurar o atendimento de interesses individuais e organizacionais e ocorre porque todos têm consciência de que a organização é uma das fontes de realização pessoal e profissional, sendo, de certa forma, assegurada a realização de alguns desejos e sonhos por intermédio dela. As coalizões, estimuladas provavelmente por fortes influenciadores, desenvolvem estratégias disciplinares, ideológicas, tecnológicas, psicológicas, econômicas, sociopolíticas e simbólicas para assegurar a sobrevivência do coletivo e a convivência organizacional.

Essas coalizões podem dar tônica mais acentuada a um tipo de estratégia que a outros. Se, por exemplo, as estratégias mais utilizadas forem disciplinares com fortes controles pessoais, a organização terá configuração autocrática; se mais ideológicas, a organização terá configuração missionária; e assim por diante. Pode-se, então, considerar que as coalizões, os grupos organizacionais, são influenciados pelos seus membros, mas também influenciam a construção da identidade organizacional; são também responsáveis pelo seu estilo de ser.

Se falamos em estilo de ser da organização, em sistema de cooperação, em um coletivo que produz significados e significações favorecendo uma interação entre contexto, atores e relações sociais, falamos da cultura organizacional. **Apresentamos, então, a investigação do poder e salientamos sua análise como componente da cultura organizacional, considerando que a cultura é o poder invisível da organização. Retratamos como é possível traçar o perfil cultural de uma organização a partir das configurações de poder organizacional e dos estilos de funcionamento organizacional. Demos ênfase à força da estrutura organizacional e das características individuais compartilhadas na identificação da cultura e sublinhamos a complementaridade das dimensões individual e organizacional, adotando o conceito de cultura como formas de sentir, pensar e agir compartilhadas nas organizações. Alertamos sobre a importância de fazermos análise e diagnóstico da dinâmica do poder para subsidiar intervenções. Talvez seja esse um dos nossos maiores desafios.** Considerando que cada organização tem algumas características de sua identidade que as diferenciam de todas as demais, é preciso dar saliência a essas especificidades para promover ajustes em alguns processos e não favorecer a tomada de decisões e a estimulação de ações que sejam dissonantes com seu perfil. Esse perfil, no entanto, não pode ser considerado um engessamento que dificulte os processos de mudança, pois as organizações são, essencialmente, processos de construção social, são sistemas que se estruturam inclusive por meio dos jogos dos atores que se encontram dentro e em torno delas. Jamais poderemos perder de vista que esses jogadores vivem em um ambiente de interações, que têm um papel importante na construção de significados e na reconstrução das suas organizações e, consequentemente, dos seus perfis.



Identificação do poder organizacional em uma perspectiva cultural como subsídio à construção e à implementação de um modelo de gestão por competência

O trabalho de consultoria ora apresentado teve como objetivo propor um modelo de gestão por competência para uma organização pública não federal. Tendo como premissa a imprescindibilidade de co-

(continua)

Caso 1 (continuação)

nhecer a organização, sua forma de funcionamento, a maneira como as pessoas trabalham e como poderão vir a trabalhar, quais mudanças estão em curso e o que pode ser mudado no futuro sem comprometer a saúde das pessoas e da organização, a equipe de consultores procedeu à análise de seu perfil cultural.

O perfil cultural foi traçado a partir da identificação dos estilos de funcionamento e das configurações de poder organizacionais, sendo a cultura organizacional concebida como formas de sentir, pensar e agir compartilhadas pelos componentes da organização.

Foram feitos grupos focais com representantes de todas as coordenações da organização para a compreensão do processo decisório e da estrutura da organização via identificação das configurações de poder organizacionais. Também foi aplicada a Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional em amostra estratificada por diretoria da organização, com representação mínima de 33% por coordenação e 52% de representação da organização como um todo. A escala foi aplicada coletivamente e respondida de modo individual. Para identificar, por meio da escala, qual tipo cultural seria mais marcante na organização – individualista, burocrático, afiliativo ou empreendedor –, foram consideradas as seguintes condições:

a) A amostra foi estratificada por área – coordenação –, partindo-se do pressuposto de que pode haver subculturas e contraculturas. A amostra foi representativa das coordenações e da organização como um todo, uma vez que a cultura é concebida como uma variável macro da organização, e seu elemento-chave de identificação é o compartilhamento de percepções.
b) As médias de cada variável deveriam se localizar no ponto de médio da escala ou acima dele. A característica cultural deveria ser percebida no mínimo como uma característica razoavelmente marcante da organização.
c) O coeficiente de variação considerado como ponto de corte para indicar o nível de compartilhamento das percepções dos respondentes situou-se em, no máximo, 30%.
d) Verificar se a mensuração das variáveis produz variabilidade estatística suficiente no nível do grupo ou da organização que permita conceber o construto (e agregar as medidas) como pertencente a esses níveis.

Os resultados levantados a partir da percepção dos membros componentes da organização revelaram tratar-se de uma cultura burocrática, mas também com características de uma cultura empreendedora em desenvolvimento. O surgimento dessa última característica é decorrente da necessidade de competir com suas congêneres por recursos que se tornaram mais escassos, além da necessidade de alcançar o objetivo de atender de forma mais enfática às demandas da sociedade, também uma forma de projetar-se como organização empreendedora, que em função dessa forma de atuação tem sido prestigiada e reconhecida. A análise de conteúdo dos grupos focais permitiu compreender que a organização sofre grande influência da coalizão externa, o que possibilitou inferir que se trata, portanto, de uma cultura instrumental que funciona internamente, com o poder centralizado na cúpula da organização de forma autocrática. O processo decisório é dinamizado pelo pacto que ocorre entre a coalizão externa e a cúpula da organização, que é quem decide internamente, sendo a estrutura hierárquica.

O traço cultural marcante da organização é o de uma cultura burocrática, o que é totalmente compatível com a cultura instrumental inferida por meio dos grupos focais, mas que também revela certa coerência com características empreendedoras. Os membros de organizações com estilo empreendedor podem usar a hierarquia como rota para atingir seu ideal de perfeição. Por isso, os empreendedores priorizam a busca de promoção, podem reforçar a necessidade de existência de níveis hierárquicos, valorizam o reconhecimento pelo prestígio e ainda gostam de vivenciar grandes desafios que os façam sentir-se vivos. Metas claras e bem definidas e transparência dos processos e procedimentos constituem-se valores desse tipo cultural.

A partir do perfil cultural identificado, a consultoria confirmou que a organização tinha lastro para implantar o modelo de gestão por competência em função das características de cultura empreendedora, que possibilita a implantação de um modelo que foca metas e resultados com objetividade, bem como o desenvolvimento de um sistema de treinamento, desenvolvimento e educação a partir dos pressupostos do modelo. O modelo proposto teve como pilares: o planejamento estratégico da organização,

(continua)

Caso 1 (continuação)

as competências organizacionais essenciais, as metas e os indicadores de desempenho das coordenações e seus respectivos setores, as competências requeridas pelos cargos (perfil ocupacional), as competências existentes (perfil profissional), a avaliação das competências baseada no estabelecimento de metas individuais, com definição de padrões de qualidade e prazo e considerando as influências do contexto nos desempenhos, a identificação de *gaps* de desempenho, o plano de desenvolvimento individual e corporativo.

O modelo com foco em metas e resultados não é incompatível com uma cultura burocrática que prioriza regras e controle, hierarquia e *status* e que visa eficiência, de forma que algumas condições foram formalizadas em coerência com a cultura organizacional, como, por exemplo: as competências requeridas foram relacionadas aos objetivos organizacionais, às atribuições e metas de cada coordenação, a partir da norma estabelecida.

Provavelmente, em uma organização que não apresentasse traços culturais de empreendedorismo, que se caracterizasse como uma cultura extremamente burocrática e que acreditasse que seu reconhecimento e prestígio estão assegurados em função da sua missão institucional e da garantia dos recursos externos a ela vinculados, tal modelo de gestão por competência não faria sentido. Certamente, o traço cultural de empreendedorismo não será o mais marcante da organização em foco, uma vez que depende da dotação de recursos externos para sua sobrevivência. Não se pode esquecer, no entanto, de que a ação de traçar seu planejamento estratégico para um período de 15 anos, sem pressão nem regulamentação externa, e, a partir dele, implantar um modelo de gestão por competência é uma característica de cultura empreendedora, no caso, em fortalecimento, e que deverá conviver em parcimônia com o perfil de uma cultura burocrática.

Questões para reflexão

1. Seria adequado traçar o perfil cultural da organização em foco se ela estivesse em crise, com sinais de uma arena política?
2. A partir da sua experiência, quais características de cultura empreendedora poderiam ser complementares às apresentadas no capítulo?
3. Sendo o perfil burocrático da organização o mais marcante, quais jogos políticos seriam os mais utilizados no contexto organizacional?
4. Quais bases de poder seriam mais utilizadas na organização caracterizada neste caso?
5. O poder grupal é forte na organização em foco?

Fonte: Para não identificar a organização cliente, os nomes da consultoria e da organização não são indicados, assim como não é referido o relatório de entrega do produto.

Caso 2

Configurações de poder, valores organizacionais e a política pública de Integração da Gestão em Segurança Pública

O objetivo do trabalho de tese apresentado como Caso 2 referiu-se à Integração da Gestão em Segurança Pública – IGESP, política pública implantada em um dos estados brasileiros com objetivo de gerenciar, monitorar e avaliar estratégias de controle e prevenção da criminalidade, formuladas e implementadas pelas polícias civil (PC) e militar (PM). O acompanhamento do processo de implementação dessa política pública, realizado por pesquisadores, revelou, no entanto, que apesar de nos primeiros dois anos as polícias civil e militar demonstrarem envolvimento como, de fato, alguns problemas eram insurgentes.

O levantamento das percepções dos atores da IGESP revelou que a integração parecia não consolidada e que estava sendo vista como *marketing* governamental. Esses atores passaram a salientar que

(continua)

Caso 2 (continuação)

as polícias não são iguais e que a integração não pode ser compreendida como interferência no funcionamento das organizações, pois cada uma tem sua missão bem definida, e uma organização não pode invadir a competência da outra. Entre vários argumentos, um dos utilizados para justificar a não consolidação da IGESP era a cultura das organizações percebidas como dificultadoras da integração. Para compreender a dinâmica do processo de integração das polícias com uma abordagem científica, Sousa (2009) apresentou sua tese de doutorado, objetivando caracterizar o perfil cultural das organizações policiais – PM e PC – a partir das configurações de poder e dos valores organizacionais e, com base nos perfis traçados, alertar para questões que pudessem contribuir para a consolidação da IGESP. O método de trabalho, os resultados e os alertas para a gestão da IGESP são apresentados aqui de forma bastante resumida. Além das escalas de configurações de poder e de valores organizacionais, aplicadas em amostras representativas das duas instituições, também foram realizadas entrevistas, para complementar o perfil cultural.

Os dados obtidos com a aplicação das escalas caracterizaram as duas culturas como autocráticas, ficando o poder centralizado na cúpula das organizações, que define e maximiza as metas a serem atingidas. As duas organizações também foram identificadas como culturas conformistas, significando que os valores de conformidade orientam o respeito às normas e às regras, bem como aos superiores hierárquicos. As médias da configuração de poder autocrática e do valor de conformidade ficaram acima dos pontos médios das escalas, e o percentual de compartilhamento das percepções atendeu aos limites estabelecidos tanto na PM como na PC, contudo, a força e o compartilhamento das percepções foram maiores na PM em relação aos dois traços culturais, ou seja, a PM é mais autocrática e mais conformista que a PC. Assim, o que é comum às duas organizações é que são autocracias, e, nas autocracias, além do comando centralizado, os membros gostam de ser tratados de forma individualizada, gostam de reconhecimento e preferem manter contatos com superiores mais que com iguais. Outro ponto comum às organizações é o valor de conformidade às regras, revelando coerência com os aspectos jurídicos e legalistas das suas missões.

Embora com a mesma configuração de poder e o mesmo valor de conformidade como principais pilares da cultura das duas organizações, elas se diferenciam. Na PM, além do valor de conformidade, os respondentes também compartilharam as percepções de que os valores prestígio, tradição, preocupação com a coletividade e realização são princípios orientadores do comportamento organizacional. Em relação às configurações de poder, o compartilhamento de percepções retrata que a PM também se caracteriza como uma cultura missionária que tem como ideologia servir à comunidade, revelando, ainda, traços de uma cultura autônoma no que se refere ao investimento na neutralização de influências externas em sua organização.

Na PC, apenas a configuração de poder autocracia teve a percepção compartilhada dos participantes da pesquisa, mas com forte ênfase individualista no seu funcionamento, conforme salientado nas entrevistas. O valor de conformidade foi o único princípio orientador do comportamento da organização percebido de forma compartilhada pelos respondentes. Esse valor, como já salientado, é menos enfático na PC, sendo a organização identificada nas entrevistas como tendo menor compromisso com a padronização de procedimentos, ao contrário da polícia militar.

O fato de as duas organizações se caracterizarem como culturas autocráticas que privilegiam o *status*, além de o contato com membros relevantes e influentes na organização ser indicador de prestígio e projeção dos seus membros, talvez explique por que a IGESP teve mais impacto no seu início, quando nas reuniões de integração participavam a alta cúpula do governo, com representações do Ministério Público e do Poder Judiciário, do sistema penitenciário e do sistema socioeducativo. Nesse sentido, é importante alertar para a posição na qual a IGESP se insere na estrutura organizacional, a fim de possibilitar a compatibilização com as características culturais das duas polícias. É possível que os participantes dessas duas instituições envolvam-se mais com a IGESP se os representantes do governo com quem participam das reuniões de integração forem percebidos como competentes, como portadores de autonomia e com acesso direto ao governo, enfim, que tenham *status* institucional para resolver os problemas próprios da IGESP e que representem "à altura" os planejadores e executores da integração tanto da PM como da PC. Essa seria uma condição importante a ser assegurada para a consolidação da IGESP, e, pelo menos nas entrevistas realizadas, esse não parece ser um ponto de con-

(continua)



(continuação)

senso entre os entrevistados.

Outra característica cultural que pode ser considerada na gestão da IGESP é a conformidade. Embora esse seja um valor comum às duas organizações, a PC é percebida como menos comprometida com a padronização dos procedimentos. Cada delegacia funciona como se fosse uma instituição cuja dinâmica é influenciada pelo delegado, diferentemente da PM, que tem uma hierarquia muito verticalizada, o que fortalece um funcionamento bem mais burocrático, para que o controle seja efetivo. Assim, a adoção de procedimentos muito burocráticos pela IGESP pode ser mais bem atendida pela PM, que já convive cotidianamente com essas práticas. Não parece provável que a PC possa funcionar como a PM ou vice-versa. A maneira como a PC convive com a conformidade tem suas especificidades nas formas de agir, pensar e sentir, assim como a PM tem as suas. Considerar essas especificidades pode facilitar a consolidação da IGESP.

Tendo em vista que a cultura de qualquer grupo social reflete a melhor dinâmica de funcionamento desse grupo em um determinado momento sócio-histórico, é prudente não intervir nos padrões culturais que regem o comportamento organizacional, especialmente por decreto. A necessidade de assegurar a segurança pública é premente, mas é preciso dar tempo às organizações envolvidas na IGESP para que encontrem as melhores formas de se ajustarem à política pública de integração e gestão da segurança pública. Isso não impede que os gestores da IGESP tomem decisões e adotem medidas que estimulem a concretização da referida política pública, ao mesmo tempo que considerem o perfil cultural das organizações envolvidas.

Questões para reflexão

1. Qual a importância de traçar o perfil cultural das organizações envolvidas no processo de integração?
2. Quais estilos de caráter seriam mais característicos das duas instituições?
3. Como ocorreria uma possível compatibilidade entre os perfis pessoais e organizacionais das duas instituições, a partir das configurações identificadas no caso apresentado e dos estilos de caráter apresentados no capítulo?
4. Qual sistema de influência é mais proeminente nas duas instituições?
5. Em quais bases o poder se sustenta em ambas as organizações?

Fonte: Sousa (2009).

◗ REFERÊNCIAS

ANDERSON, C.; JOHN, O. P.; KELTNER, D. The personal sense of power. *Journal of Personality,* v. 80, p. 313-344, 2012.

ANDERSON, C.; KILDUFF, G. Why do dominant personalities attain influence in groups? A competence-signaling account of personality dominance. *Journal of Personality & Social Psychology,* v. 96, p. 491-503, 2009.

ANDERSON, C.; SPATARO, S. E.; FLYNN F. J. Personality and organizational culture as determinants of influence. *Journal of Applied Psychology*, v. 93, n. 3, p. 702-710, 2008.

APFELBAUM, E. Relations of domination and movements for liberation: an analyses of power between groups. In: AUSTIN, W.; WORCHEL, S. (ed.). *The social psychology of intergroups relations.* Montery: Brooks, 1979. p. 188-204.

BACHARACH, P.; BARATZ, M. S. Poder e decisão. *Política e Sociedade,* v. 1, p. 43-53, 1979.

BACHARACH, S. B.; LAWLER, E. J. Political alignments in organizations: Contexualization,mobilization and coordination. In: BACHARACH, S. B.; LAWLER, E. J. (ed.). *Research in the Sociology of Organizations*. Stamford: JAI, 1998. p. 89-130.

BACHARACH, S. B.; LAWLER, E. J. *Power and politics in organizations.* London: Jossey-Bass, 1982.

BENNIS, W.; NANUS, B. *Leaders*: the strategies for taking charge. New York: Harper and Row, 1985.

CABLE, D. M.; JUDGE, T. A. Managers' upward influence tactic strategies: the role of manager personality and supervisor leadership style. *Journal of Organizational Behavior,* v. 24, p. 197-214, 2003.

CHACON, V. *Autoridade e poder*. Brasília: UnB, 1979.

CLEGG, S. *Frameworks of power.* London: Sage, 1989.

CLEGG, S. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas,* v. 32, p. 68-95, 1992.

DAHL, R. A. The concept of power. *Behavioral Science,* v. 2, p. 201-215, 1957.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. Bem-estar pessoal nas organizações: o impacto de configurações de poder e características de personalidade. *Psicologia:* Teoria e Pesquisa, v. 26, p. 549-556, 2010.

FLAUSINO, D. P. et al. Poder organizacional: um instrumento para identificação de suas bases. *Estudos:* Vida e Saúde, v. 28, p. 591-623, 2001.

FLEURY, M. T. L. O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. (Org.). *Cultura e poder nas organizações.* São Paulo: Atlas, 1992

FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. São Paulo: Graal, 1979.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). *Studies in social power.* Ann Arbor: Institute for Social Research, 1959. p. 150-167.

FRIEDKIN, N. Structural bases of interpersonal influence in groups: a longitudinal case study. *American Sociological Review,* v. 58, p. 861-872, 1993.

GABRIEL, Y. *Organizations in depth*. London: Sage, 1999.

GALBRAITH, J. K. *Anatomia do Poder.* São Paulo: Pioneira, 1999.

GUIMARÃES, F. V.; MARTINS, M. C. F. Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe. *Revista de Psicologia:* Organizações e Trabalho, v. 8, p. 54-78, 2006.

HANDY, C. *Understanding organizations*. London: The Penguim Business Library, 1986.

HEIJES, C. Cross-cultural perception and power dynamics across changing organizational and national contexts: curaçao and the Netherlands. *Human Relations,* v. 35, p. 653-674, 2011.

HOBBES, T. M. *Leviatã ou matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil.* São: Paulo: Nova Cultural, 1988.

HODSON, R. Work group effort and rewards: the roles of organizational and social power as context. *Organization Studies,* v. 31, n. 7, p. 895-916, 2010.

HUME, D. *Ensaios Políticos.* São Paulo: Ibrasa, 1963.

IMAI, Y. Perceived social power and power motive in interpersonal relationships. *Journal of Social Behavior and Personality,* v. 8, n. 4, p. 687-702, 1993.

IMAI, Y. The relationship between the perception of the influencer's social power and the perception of being influenced and the satisfation with the influencer. *Japanese Journal of Experimental Psychology,* v. 26, n. 3, p. 163-173, 1987.

JAY, A. *Maquiavel & gerência de empresas.* Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

JUDGE, T.; BERTZ, R. D. Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology,* v. 42, p. 625-638, 1992.

KELMAN, H. Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution,* v. 1, p. 51-60, 1958.

KRISTOF-BROWN, A. L.; ZIMMERMAN, R. D.; JOHNSON, E. C. Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person–job, person– organization, person– group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology,* v. 58, p. 281-342, 2005.

LUKE, S. O Poder. *Cadernos da UNB.* Brasília: Universidade de Brasília, 1980.

LUPPI, G. *Cultura organizacional:* passos para a mudança. Belo Horizonte: Luzalul, 1995.

MAQUIAVEL, N. *O príncipe.* 2. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1972.

MARTINS, M. C. F. Estilos políticos das organizações: um teste da metáfora política de Morgan. *Revista da Sociedade de Psicologia do Triangulo Mineiro,* v. 7, p. 3-21, 2003.

MCNULTY, T. et al. The role, power and influence of company chairs. *Journal of Management & Governance,* v. 15, n. 1, p. 91-121, 2011.

MENDES, R. C. B. *Relações entre o poder organizacional e o perfil de trabalhadores de uma organização privada.* 2009. 111 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2009.

MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. New York: Prentice Hall, 1983.

MORGAN, G. *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega, 1991.

NEIVA, E. R. *Estudo da influência pessoal nas organizações*: comparação entre a autopercepção e a percepção do outro no contexto do poder organizacional. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 1999.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção da influência no contexto de poder organizacional. *Revista Psicologia:* Organizações e Trabalho, v. 5, p. 103-128, 2005.

PAZ, M. G. T. Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Ed.). *Trabalho, organizações e cultura.* São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. p. 134-156.

PAZ, M. G. T.; MENDES, A. M. Estilos de funcionamento organizacional. In: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional.* Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 161-178.

PAZ, M. G. T.; NEIVA, E. Escala de configurações do poder organizacional. In: SIQUIERA, M. M. M. (Org.) *Novas medidas do comportamento organizacional.* Porto Alegre: Artmed, 2014.

PAZ, M. G. T.; TAMAYO, A. Perfil cultural das organizações. In: Tamayo, A. (Org.). *Cultura e saúde nas organizações.* Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 16-38.

PFEFFER, J. *Power in organizations*. New York: Harper Business, 1981.

RAGINS, B.; SUNDSTROM, E. Gender and perceived power in manager-subordinate relations. *Journal of Occupational Psychology,* v. 63, p. 273-287, 1990.

RAVEN, B. H. Social influence and power. In: STEINER, I. D.; FISHBEIN, M. (Org.). *Current studies in social psychology*. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1965. p. 371-381.

RAVEN, B. T. The bases of power: origins and recent developments. *Journal of Social Issues,* v. 49, n. 4, p. 227-251, 1993.

RAVLIN, E. C.; MEGLINO, B. M. The transitivity of work values: hierarchical preference ordering of socially desirable stimuli. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, v. 44, p. 494-508, 1989.

ROBBINS, S. *Comportamento organizacional.* Rio de Janeiro: LTC, 1998.

RUSSEL, B. The forms of power. In: LUKES, S. (Ed.). *Power.* Oxford: Blackwell, 1986.

SCHEIN, E. H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa.* Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHEIN, E. H. *Psicologia organizacional.* Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SOUSA, R. R. *Análise do perfil cultural das organizações policiais e a integração da gestão da segurança pública na cidade de Belo Horizonte.* 2009. 201 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

THIBAUT, J. W.; KELLEY, H. *The social psychology of groups.* New York: Wiley and Sons, 1959.

THOMPSON, J. D. *Organizations in action*: social science bases of administrative theory. New Brunswick: Transaction, 1967.

TORO, F. A. *Desempeño y productividad.* Medellin: Cincel Ltda, 1992.

WEBER, M. *Economia e sociedade.* Brasília: UNB, 1991.

WILSON, F. Language, technology, gender and power. *Human Relations,* v. 45, p. 883-901, 1992.

YUKL, G.; BECKER, W. Effective empowerment in organizations. *Organization Management Journal,* v. 3, n. 3, p. 210-231, 2007.

YUKL, G.; CHAVEZ, C.; SEIFERT, C. F. Assessing the construct validity and utility of two new influence tactics. *Journal of Organizational Behavior,* v. 26, n. 6, p. 705-725, 2005.

YUKL, G.; FU, P. P.; MCDONALD, R. Cross-cultural differences in perceived effectiveness of influence tactics for initiating or resisting change. *Applied Psychology:* an International Review, v. 52, p. 68-82, 2003.

YUKL, G.; LEPSINGER, R. Why integrating the leading and managing roles is essential for organizational effectiveness. *Organizational Dynamics,* v. 34, n. 4, p. 361-375, 2005.

YUKL, G.; SEIFERT, C.; CHAVEZ, C. Validation of the extended influence behavior questionnaire. *Leadership Quarterly,* v. 19, n. 5, p. 609-621, 2008.

YUKL, G.; TRACEY, J. B. Consequences of influence tatics used with subordinates, peers and the boss. *Journal of Applied Psychology,* v. 76, p. 416-423, 1992.

13

CULTURA ORGANIZACIONAL

Narbal Silva, José Carlos Zanelli e Suzana da Rosa Tolfo

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Conceituar cultura organizacional a partir de diferentes perspectivas teóricas
- Identificar articulações entre diferentes conceitos de cultura organizacional
- Demonstrar relações entre os conceitos de cultura nacional, cultura organizacional, subcultura e contracultura
- Explicar as origens e o processo histórico de desenvolvimento da cultura nas organizações
- Descrever e demonstrar relações entre os níveis de análise da cultura organizacional
- Apresentar e discutir diferentes possibilidades de investigação para diagnosticar a cultura organizacional
- Identificar e refletir sobre modos de gerir e mudar a cultura nas organizações

CULTURA: TRAJETÓRIA DO CONCEITO E SUA INSERÇÃO EM DIFERENTES CAMPOS CIENTÍFICOS

A palavra "cultura", cuja origem vem do latim *colere*, desde a Roma antiga, restringia-se ao cultivo da terra, ao trabalho relativo à produção de plantas úteis aos seres humanos – o que se entende na atualidade como agricultura. Também passou a se referir a cuidados com crianças, em especial ao desenvolvimento de suas qualidades e faculdades – podendo ser compreendido como puericultura. Por fim, o termo também agregou o significado de culto aos deuses (Morgan, 2002).

Contudo, da Antiguidade à atualidade, o desejo de compreender as diferenças de comportamentos entre grupos e nações foi paulatinamente conferindo outra conotação à palavra "cultura". Tal concepção já pode ser encontrada nos escritos de Heródoto, o historiador grego, quando descreveu o sistema social dos lícios, bem como no pensamento de Confúcio sobre a natureza dos homens e os distintos significados existentes nas múltiplas e diferentes comunidades humanas. O interesse pela compreensão do fenômeno também pode ser encontrado nos relatos de Marco Polo, baseados em suas viagens à China, e nos de colonizadores europeus, por meio dos contatos que estabeleceram com o chamado Mundo Novo (Laraia, 1997).

Todavia, foi somente no fim do século XVIII e no início do século XIX que os estudos culturais começaram a se firmar como campo de conhecimento científico. O interesse pelas questões culturais teve sua origem na perplexidade dos colonizadores europeus ao constatarem que os polinésios assassinaram o Capitão Cook, depois de terem estabelecido relações cordiais com ele. Também chamou atenção dos europeus a falta de interesse do Império Chinês pelas propostas de relações comerciais com os ingleses. Tais comportamentos eram percebidos como ininteligíveis e irracionais. Por conseguinte, tornou-se evidente a necessidade de se construir um campo de conhecimento para explicar essas situações consideradas "estranhas" (Laraia, 1997).

No fim do século XVIII, Edward Burnett Tylor, no livro *Primitive Culture,* publica-

do em 1871, relacionou de modo inédito o termo germânico *cultur*, que era utilizado para simbolizar todos os aspectos espirituais de uma comunidade, e a palavra francesa *civilization*, que se referia às produções materiais de uma coletividade humana. As duas expressões foram reunidas e resultaram no vocábulo inglês *culture*, que, na perspectiva etnográfica, significa os conhecimentos, as crenças, a arte, a moral, as leis, os costumes ou outras capacidades ou hábitos adquiridos pelo ser humano como ser social. Tal elaboração teve o mérito de aglutinar, em uma única palavra, as possibilidades de realização do ser humano, além de evidenciar que a cultura é aprendida, ou seja, os hábitos de um agrupamento social constituem produtos de um processo de construção sócio-histórica (Laraia, 1997). Na Figura 13.1 estão sintetizados os diferentes significados conferidos ao conceito de cultura na Antiguidade e nos tempos atuais.

Como demonstramos, as tentativas de caracterizar os costumes de agrupamentos sociais específicos são anteriores aos estudos antropológicos contemporâneos, que só tiveram início no fim do século XVIII. Porém, a riqueza da contribuição do antropólogo Tylor (1958) residiu na sistematização de um fenômeno, cuja inquietação vinha se ampliando ao longo da história da humanidade. Ainda que, na sua elaboração, a cultura fosse concebida como objeto de estudo sistemático, era concebida como fenômeno natural, que, portanto, apresentava causas e regularidades evidentes. Tal perspectiva indicava a investigação objetiva por meio de análises capazes de viabilizar a formulação de leis sobre o processo cultural e sua evolução. A crítica mais ferrenha aos postulados desse pesquisador está no fato de que não considerar o relativismo cultural obstruiu, portanto, a construção de uma concepção contemporânea de cultura (Stocking Junior, 1968). Suas ideias foram impregnadas pela teoria evolucionista de Charles Darwin, presente no livro *A origem das espécies*, o qual inspirava uma perspectiva evolucionista e linear. O pressuposto básico era o de que as culturas, em geral, deveriam passar por etapas idênticas de evolução (selvageria, barbarismo e civilização), caracterizando, assim, cada sociedade humana – da menos à mais desenvolvida. Cabe mencionar que esse tipo de suposição é concebida como ingênua na atualidade e sempre esteve vinculada ao preconceito e à discriminação raciais (Santos, 2004).

A partir de uma perspectiva diferente, Boas (1896) construiu o particularismo histórico, também conhecido como Escola Cultural Americana. Nessa abordagem, o entendimento é o de que cada cultura apresenta particularidades em função dos distintos incidentes históricos com que os seres se depararam ao longo do tempo. Em decorrência, a formulação do argumento evolucionista da cultura obtém sentido somente se acontecer conforme os preceitos de uma perspectiva multilinear. Ou seja, **os agrupamentos têm estágios próprios de desenvolvimento, os quais não devem ser simplificados, tampouco considerados universais**.

Outra importante contribuição que ampliou a compreensão do conceito, explicitando como a cultura influencia de modo decisivo o comportamento humano, foi fornecida por Kroeber (1949), conforme descrito no Quadro 13.1.

Em função dos múltiplos significados conferidos ao conceito no decorrer do tempo, ele sofreu fragmentação. Como modo de reverter tal situação, a classificação de Keesing (1974) apresentada no Quadro 13.2, representa uma tentativa de reconstrução do conceito.

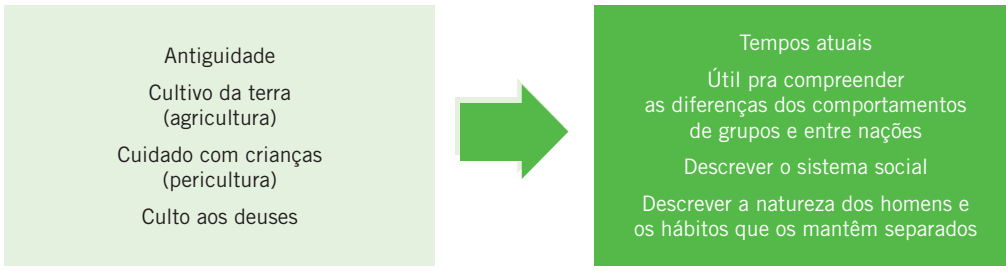


Figura 13.1 Evolução do conceito de cultura da Antiguidade aos tempos atuais.

Quadro 13.1 Síntese dos aspectos que ampliaram a compreensão do conceito de cultura

1. A cultura se sobrepõe à herança genética.
2. O contexto cultural diminui progressivamente a força dos instintos humanos.
3. A cultura constitui instrumento de adaptação.
4. O ser humano superou os obstáculos das diferenças ambientais.
5. O ser humano aprende, ou seja, não se move a partir de padrões genéticos.
6. O processo de socialização influencia o comportamento.
7. A cultura resulta do aprendizado obtido da totalidade da experiência histórica das gerações antecedentes.
8. Os gênios são pessoas com alto nível de inteligência que acessam conhecimentos e experiências produzidos pelos seres humanos vivos e mortos de seu sistema cultural.

Quadro 13.2 Classificação de Keesing (1974)

1. **Sistema adaptativo:** constitui-se a partir de padrões comportamentais socialmente estabelecidos e transmitidos, cuja finalidade é adaptar as comunidades humanas às suas características biológicas.
2. **Idealismo** (subdividido em três abordagens diferentes).
   - **Sistema cognitivo:** sistema de conhecimento que pode ser observado, constituindo-se do que é necessário conhecer ou acreditar.
   - **Sistema estrutural:** resultado da criação acumulativa, submetido às regras inconscientes que se constituem na mente humana. A ênfase está em desvendar, na estruturação dos domínios culturais (mito, arte, parentesco e linguagem), os princípios da mente que geram tais elaborações culturais.
   - **Sistema simbólico:** conjunto de mecanismos de controle, planos, receitas, regras, instruções, cujo objetivo é orientar o comportamento das pessoas.

Fonte: Com base em Keesing (1974).

Na classificação de Keesing (1974), apesar de serem destacadas posições e focos específicos sobre o tema, no conjunto, no conceito de cultura, reside o suposto da existência de componentes ideológicos, pressupostos elaborados a partir de valores básicos arraigados, do sistema de crenças, do compartilhamento de símbolos e dos conhecimentos e experiências necessários para saber como agir e sobreviver em um determinado contexto cultural. De acordo com essas ideias, um ou mais aspectos poderão se tornar foco à compreensão de modos típicos de perceber, sentir, pensar e agir de determinado agrupamento cultural.

A partir das preocupações iniciais com a temática, desenvolveram-se diversas concepções sobre cultura, o que resultou em diferentes estudos e pesquisas em campos distintos de conhecimento. Em uma perspectiva de base antropológica, no conceito, são focados os aspectos simbólicos que permeiam os múltiplos e complexos fatores inclusos nas interações humanas. Nos estudos de base predominantemente etnográfica, a atenção principal está em compreender o sistema de crenças das sociedades consideradas distintas dos agrupamentos humanos típicos do Ocidente (Durhan, 1988).

O ser humano, conforme descrito por Max Weber, é um animal circunscrito às teias de significados históricos por ele tecidas. Em decorrência, a cultura, ao ser constituída por teias de significados, é interpretada por meio das definições conferidas a tais teias (Geertz, 1989).

Embora o conceito tenha raízes antropológicas, também são evidentes as interfaces com os níveis sociológico e psicológico. Exemplo dis-

so são os conhecimentos produzidos por meio da psicologia cultural. Nesse campo de conhecimento, são focados, nas pesquisas, os modos como a cultura e a *psyche* se influenciam e interagem nos domínios da auto-organização, do pensamento, do conhecimento, dos sentimentos, dos desejos e dos valores. O suposto básico é que os conhecimentos, pensamentos, desejos e valores repercutem sobremaneira nas ações humanas (Valsiner, 2012).

Nas vertentes sociológica e psicossociológica, o interacionismo simbólico constitui importante perspectiva teórica para a explicação dos fenômenos culturais. A ênfase recai na recuperação do processo de elaboração do universo simbólico ou na construção da realidade de determinado agrupamento social. **Nas sociedades humanas, em geral, a tendência é a de existir correspondência entre os significados conferidos individualmente pelos participantes do grupo a determinada circunstância e os significados compartilhados que são conferidos.** Ou seja, a construção e a manutenção da cultura pressupõem níveis mínimos de compartilhamento da realidade social (Berger; Luckmann, 1985). Por fim, a perspectiva interacionista simbólica se caracteriza como uma das abordagens mais adequadas para analisar processos de socialização, ressocialização, mobilização de mudanças de opiniões, comportamentos, expectativas e exigências sociais. Em síntese, constitui uma perspectiva teórica que permite a compreensão do modo como os seres humanos interpretam os objetos e as outras pessoas com as quais interagem e de como tal processo de interpretação conduz o comportamento individual em situações específicas (Carvalho; Borges; Rêgo, 2010).

Na psicologia, em geral, a cultura pode ser concebida dos seguintes modos: fonte de expressão do inconsciente humano, formas de cognição que caracterizam diferentes comunidades, símbolos compartilhados ou, ainda, valores básicos profundamente arraigados que influenciam e explicam os comportamentos e as formas de agir dos seres humanos e dos grupos. Na perspectiva psicológica, a introdução do conceito de cultura no campo de conhecimento da psicologia organizacional e do trabalho deve ser atribuída a Andrew M. Pettigrew, ao publicar *On Studying Organizational Cultures* na revista *Administrative Science Quarterly*, em 1979. Para o autor, a cultura constitui um conjunto de significados compartilhados que, por sua vez, influencia pensamentos, sentimentos e, sobretudo, comportamentos dos membros de uma comunidade organizacional (Ferreira; Assmar, 2011; Freitas, 2007). Nesse mesmo campo de conhecimento, desde a década de 1980, Edgar A. Schein, com base em pressupostos interacionistas simbólicos e cognitivos, estabeleceu relações entre os fenômenos psicossociais cultura e liderança. Para ele, a cultura tem origem na visão de mundo dos fundadores da organização e dos seus principais colaboradores e passa, ao longo do tempo, a influenciar modos considerados certos de pensar, sentir e agir (Schein, 1985, 2009).

Na atualidade, o conceito vem sendo concebido de modo mais genérico, com o intuito de evidenciar que diferentes grupos têm padrões típicos de pensar, sentir e agir. Tais elementos influenciam sobremaneira o comportamento social que aí é gerado, diversificando, assim, os grupos humanos, apesar de as pessoas serem únicas dos pontos de vista biológico e psicológico. A edificação da cultura, por sua vez, encontra-se vinculada aos processos de construção histórica da realidade social com base no modo como uma comunidade humana satisfaz suas carências materiais e psicossociais. **A importância da utilização do conceito está em demonstrar que modos peculiares de expressão e de interação social encontram explicação em hábitos, costumes e crenças compartilhados pelos membros de uma sociedade. Portanto, o conceito se refere às necessidades de sobrevivência e ao modo como as pessoas definem estilos próprios de adaptação aos seus ambientes interno e externo.**

Na seção que segue, é demostrada a transposição do conceito para os estudos organizacionais.

◗ A TRANSPOSIÇÃO DO CONCEITO DE CULTURA PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

As diferentes concepções sobre cultura também foram historicamente apropriadas nos estudos organizacionais. Já em meados da década de 1930, Trice e Beyer (1994) identificaram, nos famosos estudos de Hawthorne, realizados na Western Electric Company, as origens da transferência do conceito de cultura para o âm-

bito das organizações. Naquela época, o psicólogo industrial Elton Mayo considerou a possibilidade de utilização dos métodos antropológicos, mais especificamente o etnográfico, até então utilizado para desvendar a estrutura social e o sistema de crenças das sociedades tribais, para a compreensão das crenças predominantes de uma empresa. O termo, porém, só apareceu com a denominação específica de "cultura dirigida aos estudos organizacionais" a partir do livro de Elliot Jacques (1951), intitulado *The Changing Culture of a Factory,* no qual o autor descreveu as mudanças organizacionais de uma empresa metalúrgica e enfatizou as relações entre cultura, estrutura organizacional e personalidade, além das influências dos aspectos culturais nos papéis organizacionais.

Embora o conceito tenha sido transposto para as organizações em meados da década de 1930, a ampliação das multinacionais em todos os continentes do planeta, no início de 1980, fez a questão cultural ganhar força efetiva nos estudos organizacionais. Outros motivos apresentados para justificar o interesse pelos estudos sobre cultura nas organizações são os crescentes deslocamentos de poder ocorridos na sociedade industrial e pós-industrial, bem como as redefinições geopolíticas do planeta ocorridas nas últimas duas décadas do século passado (Martinez, 2009; Santos; Gonçalves, 2010). Na década de 1990, o tema permaneceu em evidência devido a dois fatores inter-relacionados: a globalização dos mercados e os processos de mudança nas organizações (Fleury; Shinyashiki; Stevanato, 1997). No século XXI, as pesquisas referentes à cultura organizacional permaneceram atuais e relevantes, dadas as turbulências e mudanças profundas pelas quais vêm passando as organizações.

Em virtude do crescente interesse, proliferaram muitos estudos teóricos e empíricos versando sobre cultura nas organizações. Tais estudos podem ser classificados por meio de duas perspectivas epistemológicas e teóricas: **a cultura pode ser compreendida como uma variável da organização, algo que ela tem (a organização tem uma cultura) ou como uma metáfora, o que a organização é (a organização é uma expressão cultural na sua totalidade)**.

A concepção de que as organizações são fenômenos culturais em essência e na totalidade encontra sustentação no fato de que vivemos em uma sociedade organizacional. Ou seja, o cotidiano em uma sociedade organizacional é permeado de crenças, rotinas e rituais que a caracterizam como distinta quando comparada com os modos típicos de uma sociedade considerada mais tradicional, o que nos permite afirmar que os trabalhadores de chão de fábrica e de escritório da Ford, em Detroit, na Bahia ou em São Bernardo do Campo, em que pesem suas distintas realidades, compartilham modos típicos de sociedades do tipo organizacional (Morgan, 2002). O trabalho deles e suas experiências de vida parecem diferir significativamente das atividades e experiências de seres humanos que pertencem a grupos inseridos em sistemas artesanais ou domésticos de produção, como é o caso de tribos Ianomâmis que habitam o norte do Brasil. Nesse sentido, existiria uma identificação maior entre "modos considerados certos de sentir, pensar e agir" dos trabalhadores industriais brasileiros e estadunidenses do que entre trabalhadores industriais brasileiros e os índios Ianomâmis (Silva; Zanelli, 2004).

Já a compreensão da cultura como uma variável da organização, algo que a organização tem, encontra respaldo em perspectivas nas quais a função primordial dos aspectos culturais é a de promover a adaptação da organização, tanto no seu ambiente interno (aspectos socioemocionais dos membros do grupo) como no externo (relação da organização com o ambiente externo). Nessa ótica, a cultura constitui variável nos mesmos moldes e *status* conferidos a estrutura, processos, tecnologia, entre outras variáveis.

Os critérios assumidos pelos estudiosos e pesquisadores do assunto à adoção de uma ou outra perspectiva teórica nos estudos sobre cultura organizacional originam-se dos pressupostos que os orientam para conceituar o que é uma organização, definir cultura a partir da escolha de uma abordagem teórica específica e estabelecer um conceito de ser humano.

A partir da combinação desses pressupostos, as pesquisas sobre cultura organizacional orientam-se para compreender a organização como um fenômeno cultural ou como uma variável que a organização tem. Esses dois modos de conceber a cultura organizacional, como expressão cultural total ou como variável da organização, são especificados em cinco áreas básicas de pesquisa cultural (Fig. 13.2) (Smircich, 1983):

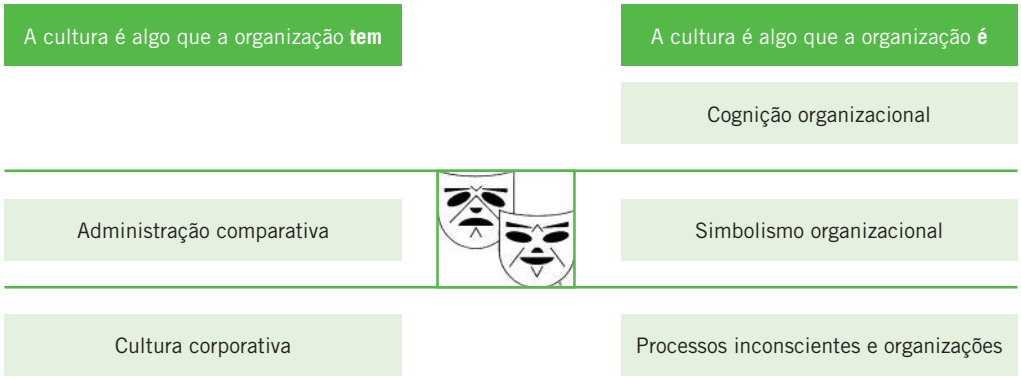


Figura 13.2 Perspectivas de estudos culturais nas organizações.

1. **Administração comparativa:** o interesse reside em conhecer a cultura do ambiente social no qual a organização se insere e como seus pressupostos se transpõem para o ambiente interno da organização por meio de seus participantes. O objetivo primordial nesse tipo de estudo é conhecer a influência que a cultura local ou nacional exerce sobre a cultura organizacional. Nessa perspectiva, também denominada "estudos transculturais", são efetuadas análises comparativas entre trabalhadores de países ou regiões diferentes pertencentes a um mesmo tipo de organização.
2. **Cultura corporativa:** as organizações são concebidas como produtoras de artefatos ou elementos culturais, como rituais, lendas e cerimônias, além dos seus bens e serviços característicos. Essas produções culturais têm o papel de conferir regularidade e previsibilidade às relações entre os diversos participantes, além de promover adaptação, tanto no âmbito interno quanto no ambiente externo da organização.
3. **Cognição organizacional:** a cultura da organização é concebida como um "grande contrato" que compreende a autoimagem da organização e as regras que orientam as crenças e as ações. O propósito primordial é compreender as regras que norteiam os grupos sociais e a visão de mundo dos seus participantes.
4. **Simbolismo organizacional:** a cultura é compreendida como um sistema de símbolos e significados compartilhados. Importa interpretar ou decodificar os significados dos discursos simbólicos dos participantes da organização. A finalidade é identificar como determinadas experiências se tornaram significativas para os membros da organização.
5. **Processos inconscientes e organização:** as ações das pessoas nas organizações passam a ser compreendidas como projeções de processos inconscientes. As formas e as práticas organizacionais constituem manifestações dos processos inconscientes, uma projeção ou expressão da infraestrutura universal e inconsciente da mente humana.

O que pode ser dito a partir da descrição e da compreensão das diferentes abordagens para estudar a cultura organizacional é que não existe hegemonia ou consenso para tratar do assunto. Qual das perspectivas seria a mais correta? Parece não existir resposta certa para esse tipo de pergunta. Cada uma delas apresenta uma compreensão específica de cultura, de organização e de ser humano (ontológica, epistemológica e de natureza humana). Por conseguinte, cada perspectiva irá privilegiar métodos e técnicas de pesquisa considerados mais condizentes com seus pressupostos. É por isso que Smircich (1983) confere ao conceito de cultura as metáforas de "um código com muitas cores" ou de um "arco-íris".

Na seção que segue, serão apresentados alguns estudos brasileiros que versam sobre cultura organizacional.

◗ ESTUDOS BRASILEIROS QUE VERSAM SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

No Brasil, é importante destacar os estudos realizados por Maria Ester de Freitas, o primeiro em 1991, cujo título é *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. O objetivo central e mérito desse trabalho foi o de reunir, em uma única fonte, os incidentes críticos que influenciaram a produção acadêmica e de consultores organizacionais, em especial os norte-americanos, na década de 1980 (Freitas, 1991). No ano 2000, a autora escreveu *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma*? O objetivo desse trabalho foi o de estudar, em uma perspectiva psicossociológica e tendo como "fio condutor" o conceito de imaginário, o papel predominante que as organizações modernas estão desempenhando na sociedade atual, especialmente a ocidental. Uma das conclusões centrais do trabalho foi a de que as organizações modernas não são muito diferentes das sociedades na quais se formam, pois com elas mantêm relações íntimas de influência e que, por conseguinte, expressam os valores consagrados pela sociedade, bem como suas crises e problemas mais essenciais (Freitas, 2000). Por fim, a autora publicou *Cultura organizacional: evolução e crítica*, no ano de 2007. Nessa obra, foi descrita a trajetória histórica do fenômeno cultura organizacional por meio de uma perspectiva crítica com foco em fenômenos culturais, tais como controle social, produção imaginária e psicológica e gestão de aspectos afetivos (Freitas, 2007).

Outra contribuição relevante para os estudos de cultura organizacional no Brasil é a de Oliveira (2009), por meio do livro *A face oculta da empresa: como decifrar e gerenciar a cultura corporativa*. Nele, orientado por conceitos antropológicos consagrados, o autor protagonizou uma análise detalhada da cultura corporativa, também definida por ele como cultura organizacional ou empresarial. Para isso, examinou com profundidade conceitos fundamentais com o intuito de compreender as complexas relações existentes entre cultura corporativa e estratégia, como, por exemplo, missão, visão, valores, políticas, *core competences*, *core business*, princípios, poder, entre outros correlatos.

Foram importantes os estudos e as pesquisas realizados na década de 1990 e no início dos anos de 2000, capitaneados por Álvaro Tamayo, referentes aos valores organizacionais, considerados elementos essenciais da cultura organizacional dentro de uma perspectiva quantitativa (Tamayo, 2007). Esse pesquisador protagonizou a transposição da Teoria dos Valores de Shalom Schwartz ao campo dos estudos organizacionais. Três escalas foram construídas e validadas, tendo como foco a percepção dos trabalhadores, para avaliar os valores da organização: a Escala de Valores Organizacionais (Tamayo; Gondim, 1996), o Inventário de Valores Organizacionais (Tamayo; Mendes; Paz, 2000) e o Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (Oliveira; Tamayo, 2004). A importância de tais estudos está na contribuição de favorecer a melhor compreensão das razões subjacentes ao comportamento humano em organizações e no trabalho. Também em relação à compreensão dos valores relativos ao trabalho, Álvaro Tamayo (2007) contribuiu sobremaneira à construção de escalas. Para dar conta dessa empreitada, dois instrumentos de medida foram desenvolvidos por meio da construção de duas teses de doutorado orientadas pelo pesquisador: o Inventário de Significado do Trabalho (IST) (Borges, 1999) e a Escala de Valores Relativos ao Trabalho (EVT) (Porto; Tamayo, 2003). Com base no segundo instrumento, estudos têm sido realizados (Lopes, 2004; Paschoal; Tamayo, 2005; Rodrigues, 2005;). O modelo utilizado para os dois instrumentos tem o mérito de inserir os valores laborais no contexto da Teoria dos Valores Humanos, já que aqueles se referem a uma situação específica da vida das pessoas. As duas medidas constituem contribuição relevante, uma vez que, até então, não existia no Brasil qualquer tipo de instrumento validado para a avaliação dos valores relativos ao trabalho.

Também vale mencionar os estudos referentes à construção de outros instrumentos de natureza quantitativa, cujo objetivo é o de mensurar a cultura organizacional. Como exemplo, pode-se citar o de Dela Coleta, J. e Dela Coleta, M. (2009), no qual estão determinadas as principais características métricas de um conjunto de oito escalas para medida dos fatores da cultura organizacional, orientadas nos estudos de Hofstede sobre as culturas nacional e organizacional e do Projeto GLOBE sobre cultura e comportamento organizacional.

Outro trabalho orientado pela perspectiva quantitativa que versa sobre cultura organizacional é o de Oliveira e Gomide Júnior (2009). A partir da ideia de que a cultura organizacional é um conceito claramente multifacetado e de que tem sido investigada de maneira intensa nos dias atuais, os autores adaptaram e validaram para o contexto brasileiro o Organizational Culture Inventory (OCI), proposto por Cooke e Lafferty (1989).

Por fim, é válido mencionar o trabalho feito por Ferreira, Asmar e Estol (2008), referente à construção e validação do instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. O propósito central foi o de desenvolver e analisar as características psicométricas de um instrumento brasileiro destinado a identificar os valores e as práticas que configuram a cultura de uma organização.

Na próxima seção, serão abordadas as múltiplas confluências existentes entre a cultura nacional e a organizacional.

◗ CULTURAS NACIONAL E ORGANIZACIONAL

O que é mais relevante para explicar os comportamentos dos dirigentes e dos funcionários de uma organização? A cultura organizacional ou a cultura nacional? Uma planta industrial da Volvo sueca construída no Brasil – mais especificamente em Curitiba – irá reproduzir de modo predominante a cultura étnica do sul do Brasil ou a cultura corporativa da Volvo originada em Estocolmo? Algumas pesquisas indicam que a cultura nacional produz, nos participantes de uma organização, um impacto de maior significado do que a cultura corporativa (Wilkins, 1983; Trice; Beyer, 1984).

Embora sejam conceitos relacionados, a cultura nacional representa o contexto sociocultural maior no qual as culturas organizacionais se estabelecem, conferindo-lhes modos singulares de sentir, pensar e agir. Ou seja, quando entram nas organizações, as pessoas trazem consigo modos típicos de se comportar, historicamente construídos e consolidados em seus contextos socioculturais de origem. **Em síntese, as culturas organizacionais se encontram inseridas e, em parte, representam projeções ou expressões da cultura nacional na qual as organizações operam. Nessa ótica, nas pesquisas sobre a cultura nas organizações, reside a compreensão de que uma organização também é produto da sua inserção em determinado contexto sociocultural.** As pessoas, ao produzirem cultura, fazem-no a partir de aprendizados anteriores obtidos na sociedade em que foram socializadas.

Por isso, a transferência de práticas advindas de realidades distintas deve considerar o complexo e particular contexto social no qual serão implantadas. Dessa forma tais práticas poderão lograr êxito em locais estranhos a sua origem. Porém, deve ser considerado que dificilmente ocorrerá uma mera replicação de tecnologias sociais, inovações organizacionais e de procedimentos administrativos, uma vez que a tendência é a de ocorrer uma reinvenção social (Cole, 1989). A repercussão da cultura nacional na cultura organizacional, portanto, obtém relevância ao se analisarem os modelos de gestão importados. Em função de esses modelos serem concebidos na cultura nacional de origem, poderão expressar pressupostos básicos de cultura distintos e muitas vezes antagônicos aos encontrados na cultura local. Em virtude de requererem mudanças profundas em padrões de comportamento considerados válidos, invariavelmente produzem comportamentos defensivos. Por conseguinte, tais práticas, em que pese pretenderem mudanças, podem não vingar ou, no máximo, angariar tímidos resultados.

Por meio das descobertas de Hofstede (1980), foi destacada a importância que a cultura nacional tem na explicação das diferentes atitudes e valores referentes ao trabalho; isto é, as culturas nacionais devem ser consideradas nas previsões a respeito do comportamento nas organizações em diferentes contextos socioculturais. **O pensamento dominante é o de que, em que pese o processo de decifrar a cultura organizacional ser relevante no entendimento do comportamento nas organizações, a compreensão do contexto sociocultural no qual elas operam é mais significativo.** Assim, as origens dos pressupostos básicos de cultura devem ser localizadas no contexto sociocultural no qual as organizações foram concebidas (Hofstede; Bond, 1991).

A relação estabelecida entre cultura nacional e cultura organizacional foi contemplada em trabalho de Hofstede (1980) realizado nas filiais da International Business Machines (IBM)

em diversos países. Entre 1968 e 1972, Hofstede e colaboradores analisaram 116 mil questionários aplicados em 72 subsidiárias diferentes da IBM localizadas em países distintos. Com base na análise dos dados, os pesquisadores identificaram quatro dimensões culturais: distância de poder, evitar incertezas, individualismo *versus* coletivismo e masculinidade *versus* feminilidade. Em outros estudos, a equipe de Hofstede identificou uma quinta dimensão, a qual denominaram "orientação de curto prazo *versus* orientação de longo prazo". O Quadro 13.3 descreve cada uma das cinco dimensões culturais.

É importante lembrar que os estudos de Hofstede e colaboradores foram realizados em 39 países, em uma organização – a IBM –, o que traz vieses a possíveis tentativas de generalização, ainda que tenham sido investigados trabalhadores de diferentes níveis hierárquicos. Portanto, os resultados obtidos devem ser vistos considerando tal limitação. Além disso, esses dados foram coletados, no caso do Brasil, entre 1968 e 1972, período em que o autoritarismo era elevado nas organizações em geral.

Também devemos considerar que, embora as culturas nacionais exerçam influências nas culturas organizacionais, os valores da cultura nacional também podem sofrer influência de elementos culturais de organizações de alta efetividade nos contextos socioculturais em que operam. É o caso, por exemplo, de organizações como a Pytu (nome fictício), instalada no sul do Brasil. Por meio de sua escola técnica, dissemina, além de conhecimentos técnicos, as certezas profundas que circunscrevem a realidade social da organização patrocinadora. Tal prática é compreendida como uma função social do empreendimento. No Quadro 13.4, são descritas algumas evidências da transposição de valores e crenças do empreendimento, via escola técnica, para o contexto social no qual o empreendimento se encontra inserido.

Em síntese, esta seção revelou as mútuas confluências existentes entre as culturas nacional e organizacional. Estudos e pesquisas revelam a força que a cultura nacional desempenha na configuração da cultura de uma organização, e vice-versa. As culturas nacional e local também podem receber influências da cultura organizacional. Quando isso ocorre, é sistematicamente repassada para o contexto social a "visão de mundo" do empreendimento, expressa em conceitos como estratégia, trabalho, gestão de pessoas, relações de trabalho, entre outros aspectos considerados reveladores do "modo de ser" da organização.

A seguir, serão descritas as principais confluências entre cultura, subcultura e contracultura nas organizações.

MÚLTIPLAS CONFLUÊNCIAS ENTRE CULTURA, SUBCULTURA E CONTRACULTURA

Os vários modos de conceber o conceito de cultura repercutem no desafio de encontrar signi-

Quadro 13.3 Dimensões culturais

1. **Distância do poder**: a distribuição do poder é equânime ou não?
2. **Evitar incertezas**: existe preocupação com o futuro, ou o que prepondera é o "aqui e agora"? Existem, ou não, projetos para prospectar o futuro?
3. **Individualismo/coletivismo**: as pessoas se preocupam apenas consigo próprias ou também com as demais pessoas com que estabelecem relações? O que prevalece, o interesse individual ou coletivo?
4. **Masculinidade/feminilidade**: os valores sociais dominantes enfatizam a assertividade, o dinheiro e bens materiais ou o bem-estar das pessoas?
5. **Orientação de curto prazo/orientação de longo prazo**: o que é mais importante, focar o passado, o presente ou o futuro? As culturas nacionais que conferem importância ao futuro, em decorrência, valorizam a orientação ou o planejamento de longo prazo em suas organizações. Já em culturas que focam o passado e o presente, a ênfase tende a recair para a orientação ou o planejamento de curto prazo.

Fonte: Com base em Hofstede (1980).

Quadro 13.4 Influência da cultura organizacional nas culturas local e nacional*

Em busca de segurança para seu capital, mas também convencido de que a organização deve significar segurança para o trabalhador, na década de 1950 já se falava na Pytu, na necessidade de capacitar trabalhadores por meio da criação de uma escola técnica. Quando Tedie conheceu a escola de fundição suíça Groge Cherfi, retornou ao Brasil convencido de que deveria ter sua escola de formação de técnicos. Não uma escola limitada aos interesses da organização, mas que tivesse a missão de qualificar pessoas para outras organizações também. Movido por esse propósito, fundou em 1959, a Escola Técnica Pytu, na qual os primeiros alunos foram sensibilizados em outras escolas da cidade pelo engenheiro Lura Stich e pelo professor Ovis Yksvokicenis. No início, os alunos tinham de ser buscados, pois a função do técnico de nível médio não exercia maiores fascínios na juventude. As turmas foram crescendo, proporcionalmente à difusão na comunidade da qualidade do ensino ministrado e das perspectivas profissionais e salariais dos alunos formados, os quais poderiam optar por qualquer emprego, não existindo obrigatoriedade de trabalho na Pytu. Algumas condutas, entre elas reprovação, cola e ausência de ética, podem representar a exclusão. Ao longo da existência da escola, foram formados milhares de técnicos, treinados centenas de jovens e profissionalizados adolescentes, propiciando não apenas a preparação técnica, mas também a ampliação das perspectivas de vida por meio da difusão de um decálogo de princípios e valores.

* Os nomes apresentados são fictícios.

ficados que possam ser compartilhados. Todavia, tal fato não representa privilégio na antropologia, mas algo inerente às ciências humanas e sociais em geral. A pluralidade de conceitos está relacionada à interdependência entre os campos de conhecimento, que se distanciam dos parâmetros lógicos formais e do racionalismo estrito, típicos da ciência e da filosofia ocidentais pós-Renascimento (Da Matta, 1984). Tal multiplicidade referente à cultura organizacional pode ser vista por meio de diversas definições elaboradas por diferentes autores.

Para Smircich (1983), uma organização pode ser definida como um agrupamento cultural composto de diversos atores sociais, que constroem pontes entre os níveis macro e microestruturais, entre a sociedade e a organização, entre a sociedade e os seres humanos, entre gestores e demais trabalhadores, bem como entre as decisões e as ações, entre os discursos e as práticas e entre os comportamentos e as estratégias pretendidas. Nessa ótica, as organizações são concebidas como fenômenos culturais totais (a organização é uma cultura).

Na definição elaborada por Geertz (1989), a cultura é compreendida, além de complexos padrões concretos de comportamento (costumes, usos, tradições, hábitos), como um conjunto de mecanismos de controle (planos, receitas, regras, instruções) para governar os comportamentos. Isso leva à ideia de que o ser humano depende de mecanismos de controle e de programas de sua cultura para ordenar o próprio comportamento. Por conseguinte, os padrões culturais governam comportamentos, dão sentido a pensamentos e canalizam emoções. O pensamento individual, portanto, constitui-se como social e simbólico, como modos de conferir significados à experiência humana. Quando o ser humano nasce, tais símbolos estão, em sua maioria, já em uso corrente. Portanto, encontram-se estabelecidos, e assim permanecerão após sua morte. Modificações em maior ou menor grau na realidade histórica e socialmente construída nos contextos sociais e organizacionais dependem da participação ativa das pessoas e de seus respectivos grupos. A realidade, sob esse ponto de vista, constitui produto de construções históricas e sociais recíprocas. **A sociedade é uma realidade objetiva, mas é também produto humano que pressupõe relações mútuas e interdependentes entre a subjetividade inerente aos seres humanos e os fatores objetivos do contexto em que estão inseridos (Valsiner, 2012).**

A dimensão objetiva e subjetiva da realidade são concebidas nos modelos mentais gerados na cultura social (Figura 13.3). Os valores, as crenças, os estereótipos, as palavras e as imagens constituem lentes, por meio das quais são conferidos significados à realidade socialmen-

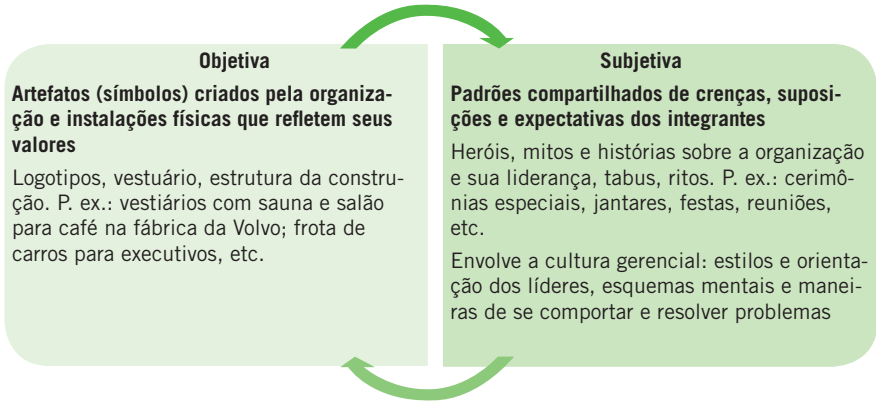


Figura 13.3 Dimensões objetiva e subjetiva da cultura organizacional.

te construída. Nessa ótica, a cultura pode ser compreendida como um sistema de significados coletivamente aceito em um dado momento histórico da existência de um grupo específico. Tais significados, uma vez compartilhados, impõem padrões de ordem e consistência na realidade social. Assim, por meio da cultura, são produzidos e impostos modos de pensar, sentir e agir que se tornam típicos dos grupos sociais.

Em uma perspectiva que se aproxima da proposta conceitual de Geertz (1989), Pettigrew (1979) compreende a cultura organizacional como um fenômeno que pode ser encontrado em diferentes níveis. No nível mais profundo, a cultura é concebida como um conjunto complexo de pressupostos, valores e crenças que orientam o modo como os gestores e demais trabalhadores conduzem suas atividades. Os pressupostos, os valores e as crenças são expressos por meio de estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensa existentes nas organizações. Tais expressões, formas, categorias e imagens orientam os sentidos atribuídos às circunstâncias em que as pessoas se encontram no cotidiano das organizações. Por fim, no modelo proposto pelo autor, são ressaltadas a importância dos empreendedores na elaboração dos estágios iniciais da organização e a relação dinâmica e recíproca entre seres humanos e contexto cultural.

Outro modo de ver a cultura, porém não antagônico aos conceitos antecedentes, é apresentado por Beyer e Trice (1987). Esses autores postulam que a cultura organizacional se constitui a partir de uma rede de concepções, normas e valores considerados inquestionáveis e que, por isso, permanecem nos subterrâneos da vida organizacional. Para que possa ser criada e mantida, **a cultura deve ser veiculada aos membros da organização por meio de elementos como ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e demais artefatos visíveis**. Entre esses elementos, de acordo com os autores, os ritos e os rituais se configuram como os mais importantes, uma vez que consistem em uma série de atividades planejadas, com alguma elaboração, nas quais interagem várias formas de expressão cultural, que, por sua vez, irão desembocar em manifestações concretas e expressivas.

Além dos ritos e rituais, os mitos e as histórias também constituem importantes elementos de veiculação cultural. Os mitos são histórias que apresentam consistência com os valores fundamentais da organização, porém sem qualquer comprovação de que tenham acontecido. Por exemplo, a história, sem qualquer comprovação de sua ocorrência, de que um funcionário da segurança não deixou o diretor-presidente entrar nas dependências da organização em um fim de semana porque existia uma ordem expressa para todos e de que, por tal ato, o funcionário foi elogiado e recompensado pelo presidente, tem a função de expressar que "as regras são feitas para serem cumpridas, seja qual for o nível hierárquico ocupado pelo funcionário".

Diferentemente dos mitos, as histórias se sustentam em eventos comprovados (Freitas, 1991, 2007). Tais comportamentos expressam os valores efetivamente incorporados e com-

partilhados, que fornecem informações de como proceder no âmbito das interações internas e das relações com o ambiente externo. À guisa de ilustração, a história documentada e contada para todas as gerações que se sucederam nas Empresas X de que o fundador honrou, antes dos prazos estabelecidos, os débitos financeiros contraídos para saldar as dívidas de uma cerâmica falida que deu origem ao empreendimento serve para enfatizar a ideia de que "a credibilidade e a palavra" constituem valores fundamentais para os relacionamentos entre os funcionários e destes com o ambiente externo.

Os valores tidos como arraigados são expressos ao longo do tempo em metas, crenças, modelos de comportamento, rituais, mitos, histórias ou em algum outro tipo de elemento cultural. Contudo, somente as contribuições consideradas de alto impacto cognitivo e afetivo, ocorridas ao longo da história de uma organização, irão transformar-se de forma efetiva em guias culturais às futuras gerações. Ou seja, **os pressupostos básicos de cultura que efetivamente sobrevirão aos tempos serão os considerados de maior relevância para o grupo, pela peculiaridade e força de seus significados no momento histórico em que foram produzidos, sendo, por isso, incorporados e compartilhados pelos participantes.**

É dessa forma que a cultura, ao funcionar como um amálgama organizacional, contribui para a produção da estabilidade e para a redução da ansiedade nos grupos sociais. É notável, porém, que essa relação não é estática. Ao mesmo tempo que algumas pessoas ou grupos específicos criam marcas culturais que são repassadas de geração em geração, também são influenciadas pelas arquiteturas culturais nas quais se socializaram nos níveis primário e secundário ao longo de suas existências. **Os valores fundamentais que orientam a visão de mundo interpretada pela família, os hábitos e costumes repassados por meio dos ensinamentos na escola, bem como os valores e o sistema de crenças vigentes em outras organizações com as quais anteriormente o trabalhador tenha tido contato, influenciarão sobremaneira sua relação com a cultura em que são estabelecidas suas relações de trabalho na atualidade.** Desse modo, os valores e o modo de pensar dos principais líderes e dirigentes, além de construídos pela herança cultural de cada um, também são influenciados pelas experiências que passaram a compartilhar na organização ao longo do tempo.

É por meio da descrição e da compreensão da cultura de determinada organização que poderemos entender as formas dinâmicas e evolucionárias que orientam seu desenvolvimento e suas possibilidades de transformação. Isso porque são os elementos da cultura que determinarão, sobremaneira, a estratégia, os objetivos e os modos de operação do empreendimento. Dentro dessa concepção, a cultura constitui um conjunto de pressupostos básicos, criado, desenvolvido ou descoberto, em um processo de aprendizagem coletivo para lidar com os problemas socioemocionais dos membros do grupo e de adaptação com o ambiente externo. **Uma vez consolidados, os pressupostos básicos da cultura, aquilo que é verdade indiscutível na organização, são transferidos aos demais participantes como guias culturais que orientam os modos considerados certos de pensar, sentir e agir (Schein, 1985, 2009).**

É preciso acrescentar, ainda, que a cultura organizacional só existirá quando entre os participantes houver suficiente história ou experiências amplamente compartilhadas e recorrentes. Apesar de ser possível, nas organizações, a existência de valores dominantes e amplamente compartilhados, o repertório dos participantes e os problemas típicos de cada unidade organizacional também poderão modelar culturas setoriais diferenciadas; isto é, a inusitada realidade social constituída de expectativas em relação ao desempenho de papéis, à inserção hierárquica e aos modos típicos de especialização gera a proliferação de múltiplas culturas nas organizações. A partir da base de valores organizacionais essenciais, os grupos, conforme o tipo de inserção e da formação profissional dos seus participantes (executivos, engenheiros, operários, entre outros), elaboram um conjunto de convicções peculiares que orientam a específica realidade social que é compartilhada de modo mais intenso (Van Maanen; Barley, 1984). Ao considerarmos que os integrantes de determinado subgrupo compartilham experiências mais frequentemente entre si do que com os demais, espera-se que os processos de perceber, pensar e sentir, que fluem dentro das unidades, sejam mais específicos, mais bem definidos e mais intensamente compartilhados do que os existentes nos demais âmbitos da organização (Harris, 1994).

Em síntese, as subculturas são grupos de pessoas com um padrão especial ou peculiar de valores, mas que não são inconsistentes com os valores dominantes na organização.

No entanto, quando os valores de determinadas unidades setoriais se tornam desalinhados com a cultura hegemônica ou dominante da organização, produz-se uma dinâmica cultural antagônica, denominada "contracultura". Tal fato ganha proporção quando existem sistemas de valores que competem entre si, criando um mosaico distinto de realidades socioculturais. Ao admitirmos a existência de movimentos de contracultura nas organizações, está implícito o reconhecimento de que (Freitas, 1991, 2007):

- múltiplas culturas coexistem;
- conflitos são inerentes às interações humanas;
- interesses das coalizões dominantes nem sempre coincidem com as expectativas dos demais segmentos da organização;
- com relativa frequência, os interesses dos níveis alto e baixo da pirâmide organizacional são divergentes.

Os trabalhadores que não ocupam posições de gestão, não raro, refutam a lógica do sistema no qual os gestores têm salário superior, prestígio, além do direito de dizer o que deve ser feito. Tal ótica, percebida como indesejável, produz, em geral, nos demais trabalhadores, ressentimentos e desconfiança. Com base nisso, são produzidas convicções nos níveis inferiores da hierarquia organizacional que se opõem frontalmente ao discurso que emana dos níveis de mando. Tal fato é reforçado pelas contradições comuns entre o que os gestores professam e praticam ("faça o que eu digo, mas não faça o que eu faço"). **À medida que o movimento de oposição ou de contracultura ganha adeptos nas diversas instâncias organizacionais, questionando e desafiando os padrões estabelecidos na cultura vigente, são estabelecidas condições para a reconstrução da cultura organizacional.**

As relações estabelecidas entre a organização e seu contexto cultural externo também podem desencadear movimentos de contracultura. Por exemplo, as relações entre uma cultura nacional que progressivamente se democratiza, desloca o poder e constrói a cidadania e uma organização que persiste em um modelo de gestão autocrático e hierárquico piramidal poderão gerar antagonismos culturais nas relações de trabalho, criando, dessa forma, "terreno fértil" ao surgimento de contraculturas.

Na próxima seção, serão apresentadas as origens e o processo de construção da cultura nas organizações.

ORIGENS E DESENVOLVIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para o psicólogo organizacional e do trabalho, é fundamental decifrar a "visão de mundo" dos fundadores e de seus principais colaboradores quando da criação de um empreendimento organizacional. Os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de um empreendimento a partir de seus valores pessoais. Os valores pessoais, o sistema de crenças e as certezas que os empreendedores têm são repassados aos demais trabalhadores como modos certos de sentir, pensar e agir. Uma vez que o empreendimento tenha obtido êxito a partir do exercício de tais convicções, elas passam a ser compreendidas, compartilhadas e tidas como inquestionavelmente corretas (Schein, 2009). Para isso, tais convicções são testadas e, uma vez aprovadas, a partir de comportamentos ou práticas sucessivas que logram consequências positivas, passam a integrar o universo cultural da organização.

Em síntese, o papel dos dirigentes nesse momento histórico é o de estimular a realização de sucessivos testes de realidade, por meio da experimentação de variadas e repetidas abordagens, que podem ou não lograr êxito. Logo, são eles que preliminarmente animam e mobilizam as demais pessoas e outros recursos disponíveis necessários, com a finalidade de estabelecer o propósito de construir e gerir uma nova organização. Tal iniciativa encontra explicação nas convicções que movem os mentores e os demais integrantes. Os demais integrantes, por sua vez, ou consideram tais convicções um direito legítimo de quem tem os meios e os modos de produção, ou as percebem como ideais a serem seguidas, ou então se submetem passivamente a elas, em função das relações de poder.

Em geral, o intuito dos pioneiros é o de, progressivamente, integrar emocional e cognitivamente os membros internos, bem como adaptar o empreendimento ao contexto social que se encontra a sua volta. Isso porque é necessá-

rio que os participantes da organização saibam como proceder uns com os outros, levando em conta os diferentes níveis hierárquicos em que as pessoas se encontram. Também é necessário compreender como deve ser o relacionamento considerado correto com os segmentos externos, interessados nos produtos ou nos serviços da organização, como fornecedores, clientes, parceiros, competidores, entre outros. Na Figura 13.4 está representado o processo de construção da cultura organizacional.

Desse modo, a cultura de uma organização é formada para responder a dois grandes desafios com os quais se deparam todas as organizações (Schein, 1985, 2009):

- problemas de integração interna de natureza socioemocional dos membros do grupo;
- problemas de adaptação externa e de sobrevivência.

As questões de integração interna requerem respostas para questões referentes ao modo de estabelecer e manter relações de trabalho efetivas entre os membros de uma organização.

Apesar de os problemas de integração interna (socioemocionais) variarem, de modo geral, parecem comuns nas organizações os seguintes desafios:

- compartilhar linguagem;
- discernir sobre quem faz e quem não faz parte do grupo;
- definir critérios a respeito de como recrutar e selecionar novos participantes;
- compreender o sistema hierárquico e de normas do grupo;
- saber como se relacionar uns com os outros;
- compreender os comportamentos considerados desejáveis e indesejáveis; e
- firmar acordo a respeito de como lidar com eventos considerados inexplicáveis.

Caso não sejam encontradas soluções culturais consensuais, a ansiedade dos membros do grupo se amplia, em função da ausência de padrões que designem ordem e consistência. Por esse motivo, a perspectiva de longevidade do grupo fica ameaçada, uma vez que a cultura instável proporciona caráter ambíguo entre o que seja certo ou errado, bom ou ruim, melhor ou pior, tornando difícil compreender quais são os modos considerados certos de "sentir, pensar e agir".

Já os problemas de adaptação externa e de sobrevivência impõem o desafio de encontrar um posicionamento estratégico adequado no ambiente externo (nicho) e a necessidade de construir aprendizagens para lidar com as constantes mudanças do ambiente externo.

Os desafios proporcionados pelo ambiente externo das organizações requerem atenção nas seguintes questões:

- Qual é, ou deve ser, a missão básica da organização (estratégia)?
- Quais metas devem ser atingidas como modo de concretização da missão da organização (metas)?
- Quais são os meios (estrutura da organização, sistemas de recompensas, entre ou-

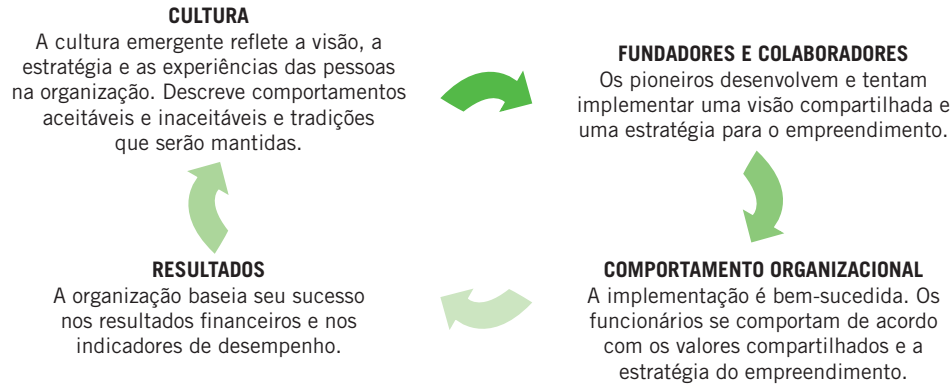


Figura 13.4 Processo de construção da cultura organizacional.

tros) considerados condizentes para que as metas possam ser atingidas (definição dos meios)?
- Quais devem ser os critérios de desempenho para que o grupo possa avaliar se está atingindo ou não seus propósitos (medida de desempenho)?
- Quais mecanismos de correção devem ser praticados nas situações em que o grupo não está atingindo suas metas (correção)?

Em suma, uma cultura organizacional emerge quando os participantes passam a compartilhar conhecimentos e pressupostos de como descobrir ou desenvolver modos de lidar com questões de adaptação externa e de integração interna.

No Quadro 13.5, é mostrado um padrão considerado comum na explicação de como a cultura organizacional emerge.

As premissas básicas da cultura, que paulatinamente vão sendo inseridas no estágio inicial das organizações, influem na configuração da missão, nas metas, nas estruturas, nos processos, nas medidas de desempenho e na instauração de mecanismos corretivos e de recompensas. Assim, a cultura é, em parte, produto da imposição da visão de mundo dos fundadores ou de outras pessoas importantes no momento da criação da organização. É nesse momento específico que são tomadas decisões fundamentais a respeito de quais tecnologias usar, mercados a operar e princípios básicos da organização que nortearão os relacionamentos internos e externos.

À medida que o conjunto de valores e crenças dos líderes e dos seus principais colaboradores passa a ser expresso em modos de sentir, pensar e agir na comunidade organizacional, sinaliza o que é considerado correto e esperado na convivência das pessoas no cotidiano das organizações. Ou seja, o que no início se configurava como visões particulares ou específicas de mundo, gradualmente passa a ser compartilhado. Uma vez estabelecidos, os comportamentos considerados apropriados são apresentados e transferidos às gerações futuras de dirigentes e aos demais integrantes da comunidade organizacional. A medida de aceitação e legitimidade dessa realidade historicamente construída incidirá em maior ou menor grau de conflito presente no processo de transmissão da cultura.

De acordo com Schein (2009), a característica cultural mais evidente nas organizações recém-criadas é o fato de elas serem produto de fundadores e de pessoas próximas que deram algum tipo de contribuição efetiva para sua edificação. As certezas profundas, os valores e as crenças pessoais dos empreendedores são repassados aos demais participantes. Tais certezas, valores e crenças funcionam como um amálgama que mantém a identidade da organização. Nesse estágio embrionário, a cultura é o principal ativo da organização, sendo sistematicamente testada e colocada em prática. Se

Quadro 13.5 Nascimento da cultura organizacional

Fundadores e colaboradores
Os pioneiros, aliados ou não a colaboradores, desenvolvem e tentam implementar uma visão compartilhada e uma estratégia para o empreendimento.

Comportamento organizacional
A implementação é bem-sucedida. Os funcionários se comportam de acordo com os valores compartilhados e com a estratégia do empreendimento.

Resultados
A organização baseia seu sucesso nos resultados financeiros e nos indicadores de desempenho.

Cultura
A cultura emergente reflete a visão, a estratégia e as experiências das pessoas na organização. Essa cultura descreve os comportamentos que são aceitáveis e inaceitáveis e as tradições que serão mantidas.

for confirmada, com a organização sendo bem-sucedida em suas investidas, a cultura tende a se firmar. De modo contrário, se a organização fracassar, é provável que os idealizadores da cultura sejam refutados e que suas verdades a respeito do empreendimento sejam desafiadas e abandonadas.

O processo de criação e implementação da cultura se dá principalmente por meio dos comportamentos das principais lideranças da organização. Nesse momento, os outros participantes focam mais atenção no que é feito e menos no que é dito. Para eles, é relevante o que as lideranças praticam, as decisões que tomam, o que apreciam e não gostam, bem como as recompensas e as punições que distribuem. Em organizações jovens e em fase de crescimento, o comportamento das principais lideranças influencia a forma que terá a cultura da organização. Já os mecanismos de apoio das estruturas e dos processos (mecanismos secundários de articulação e reforço) são importantes em organizações com certa idade, uma vez que as novas gerações de líderes organizacionais passarão a ser influenciadas por tais estruturas e processos. Nesse caso, os mecanismos secundários também irão influenciar na determinação das características pessoais necessárias para atuar em posições de liderança (supervisão, gerência, diretoria, etc.) na organização. No Quadro 13.6, são mostrados os mecanismos primários e secundários de criação e implementação da cultura organizacional.

Ainda que os dirigentes pioneiros e seus colaboradores próximos influenciem de modo decisivo os momentos de criação, o desenvolvimento e a consolidação da cultura organizacional, o processo de interação social configurado entre os demais participantes na resolução dos seus problemas socioemocionais e de adaptação externa também pode ser transferido às gerações que se sucedem nas organizações, como guia de condutas consideradas desejáveis.

Uma vez estabelecidos os primórdios da cultura, devem ocorrer práticas organizacionais com o intuito de consolidá-la, de modo que proporcione aos funcionários recém-admitidos e aos mais antigos um conjunto de experiências compartilhadas. É o caso das diversas práticas de gestão de pessoas que visam reforçar a cultura desejada para a organização. O processo de recrutamento e seleção, o sistema de avaliação de desempenho, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e as políticas de promoção têm, entre outras finalidades, a função de promover o ajuste dos recém-chegados, recompensando os que se adaptam e punindo aqueles que desafiam a cultura. Pelo menos três componentes de uma política de recur-

Quadro 13.6 Mecanismos primários e secundários de criação e implementação da cultura organizacional

Mecanismos primários

- Em que os líderes prestam atenção, avaliam e controlam com regularidade?
- Como os líderes reagem aos incidentes críticos e às crises organizacionais?
- Qual é o critério usado pelos líderes para alocar recursos escassos?
- Como é feita a apresentação, o ensino e o treinamento para cada função?
- Qual é o critério usado pelos líderes para alocar recompensas e *status*?
- Qual é o critério usado pelos líderes para recrutar, selecionar, promover, aposentar e demitir os membros da organização?

Mecanismos secundários de articulação e reforço

- O *design* e a estrutura da organização.
- Os sistemas e os procedimentos da organização.
- As regras e os rituais da organização.
- O desenho do espaço físico, das fachadas e dos edifícios.
- As histórias, as lendas e os mitos sobre as pessoas e os acontecimentos.
- Declarações formais sobre a filosofia, os valores e os princípios da organização.

sos humanos constituem aspectos essenciais de preservação de uma cultura (Harrison; Carrol, 1991):

- as práticas de seleção;
- os métodos de socialização organizacional; e
- as ações da administração do topo.

Já no momento de entrada (atração e filtragem) dos novos membros organizacionais, por meio dos processos de recrutamento e seleção, considerando a cultura compreendida e compartilhada "pelos de dentro", é possível avaliar se os novos membros sintonizam seus valores pessoais com os valores básicos da organização. Identificados aspectos comuns de reciprocidade entre valores pessoais e organizacionais, o processo de socialização organizacional terá a incumbência de mostrar aos novatos o que é considerado certo e errado na nova realidade organizacional em que estão recém-adentrando. Por fim, um fator não menos importante do que os dois anteriores, e que poderá confirmá-los ou não, refere-se às práticas adotadas pelos dirigentes em todos os níveis da hierarquia organizacional. Quando tais comportamentos são consistentes com as expectativas anunciadas no processo de seleção e com os ensinamentos professados no momento da socialização, a cultura é reforçada e torna-se consistente. De modo contrário, quando os discursos propalados nos momentos de seleção e de socialização não são confirmados por práticas efetivas dos dirigentes, a cultura é colocada em xeque, e os novos membros ficam sem saber como agir.

Em síntese, esta seção discutiu os fatores considerados importantes no processo de criação e manutenção da cultura organizacional. Entre eles, foi destacado o papel que os fundadores ou pioneiros de um empreendimento e seus colaboradores desempenham no processo de criação e manutenção da cultura organizacional. Também foi lembrado que, embora os fundadores sejam importantes no processo de construção da cultura, a interação social que os demais participantes em geral estabelecem também pode construir modos típicos de proceder, que poderão ser transferidos às futuras gerações de membros da organização.

Na próxima seção, será conferida atenção especial aos valores organizacionais como constituintes centrais da cultura organizacional.

◗ OS VALORES COMO ELEMENTOS CENTRAIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Algumas questões assumem relevância nestes tempos em que os noticiários publicam constantes escândalos corporativos. A busca de produtividade nas organizações e a corrida imposta pela competitividade estão levando ao abandono dos princípios éticos? Estamos vivendo uma crise de valores na gestão das empresas, com implicações de degradação moral, ambiental e psicológica? Os negócios, por natureza, são inerentemente não éticos e pautados pela busca desenfreada de lucro? Tais perguntas foram suscitadas em base de Procópio (2012), que reflete preocupações tanto no âmbito acadêmico como no das práticas de gestores e cidadãos responsáveis, pela repetição e magnitude que avultam na gestão das organizações de todos os setores, talvez hoje, em especial, nas públicas.

Tal discussão incide, inevitavelmente, no conceito de valores. Os autores, fundamentados no pressuposto de que são os valores que explicam como alguém ou um grupo decide (processo que leva a ações) entre as alternativas possíveis de escolhas, produzem uma literatura que pode nos esclarecer. **Um ou mais valores, como ponto de partida, tendem a influenciar comportamentos individuais e coletivos. Nas preferências corriqueiras por determinados objetos ou eventos, bem como nas opiniões mais sofisticadas por ideais políticos ou prioridades estéticas, revela-se a base de valores. Eles não residem na qualidade inerente das coisas. São princípios ou critérios, a partir dos quais seleções, opções e avaliações são feitas por humanos. Orientam as percepções, como filtros indutores do que é captado (ou seja, parcela de elementos da realidade é descartada) e interpretado, para resultar naquilo que é classificado como bom ou ruim, belo ou feio, melhor ou pior, justo ou injusto, correto ou incorreto.**

O caráter psicossocial dos valores é inequívoco. O critério de interpretação da realidade é subjetivo, sucede a partir de cada indivíduo, mesmo quando compõe decisões coletivas. Contudo, decorre e faz parte do processo de socialização e, portanto, é intersubjetivo e construído socialmente.

Nesse sentido, os valores não são idiossincráticos ou reduzidos à subjetividade individual. Têm origem nos contextos social e cultural. Não

são inatos ou transmitidos geneticamente. Na infância, como se sabe, são reproduzidos nas agências primárias de socialização e, ao longo do desenvolvimento adulto, em inúmeras organizações e instituições. Ser socializado, por conseguinte, é aprender valores. Com isso, não se excluem a participação ativa ou a contrapartida individual e a dinamicidade do processo, conhecido por produzir e ser produto do sistema.

Ao ingressar em uma organização de trabalho, em geral, o trabalhador passou por inúmeros grupos sociais, a depender de sua trajetória pessoal, origem étnica, religiosa, entre outros fatores. De muitas maneiras os valores praticados na organização serão confrontados com o que resultou das trajetórias individuais para cada um que nela adentra. O estabelecimento de um sistema de valores que orienta as estratégias e as decisões organizacionais pauta a conduta da comunidade e, com o tempo, marca as características da cultura como algo único não é um processo facilmente administrável nem suscetível de programas de mudança a serviço de gestores açodados por imediatismos utilitaristas (Quadro 13.7).

A constituição histórica do Brasil, sobretudo a partir da vinda de Dom João VI, no início do século XIX, e da migração acentuada, no fim do mesmo século, somada à intensificação das comunicações, ao trânsito internacional progressivo de pessoas no século XX e, ultimamente, às dificuldades enfrentadas por países euro-

Quadro 13.7 Conceitos e articulações conceituais sobre valores e pressupostos

São crenças duradouras que "[...] guiam e determinam atitudes em relação a objetos e situações, ideologia, apresentação do *self* a outros, avaliações, julgamentos, justificações, comparações de si com outros e tentativas de influenciar outros [...]" (Rokeach, 1973, p. 25).

Valores são: "[...] (a) conceitos ou crenças, (b) sobre fins desejáveis ou sobre comportamentos, (c) que transcendem situações específicas, (d) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos, e (e) são ordenados por sua importância relativa [...]" (Schwartz; Bilsky, 1987, p. 551).

"Admitimos as seguintes características consensuais para as definições de valores: (a) são conceitos ou categorias; (b) são estados desejáveis de existência; (c) trascendem situações específicas; (d) assumem diferentes graus de importância; (e) guiam a seleção ou avaliação de comportamentos e eventos, e (f) representam cognitivamente as necessidades humanas." (Gouveia et al., 2008, p. 55).

"Os valores [...] agem não apenas como respostas avaliativas, mas sim como uma estrutura organizada primária para grande parte de nosso sistema de crenças mais gerais, inclusive as cognições comumente percebidas como 'fatos'." (Raylin, 2003, p. 1401).

"Os valores agem como um dispositivo de análise de percepções que influencia o que vemos em nosso ambiente, e como um canal para influenciar as decisões comportamentais." (Raylin, 2003, p. 1402).

"Os valores são crenças hierarquizadas sobre estilos de vida e formas de existência que orientam nossas atitudes e comportamentos." (Ros, 2006, p. 96).

"A escolha individual ocorre num ambiente de pressupostos – premissas que são aceitas pelo indivíduo como bases para sua escolha –, e o comportamento é flexível apenas dentro dos limites fixados por esses pressupostos." (Simon, 1979, p. 82).

"A palavra valor diz respeito à oposição que o ser humano estabelece entre o principal e o secundário, entre o essencial e o acidental, entre o desejável e o indesejável, entre o significante e o insignificante. Ela expressa a ausência de igualdade entre as coisas, os fatos, os fenômenos ou as ideias. Dessa forma, aplica-se o termo valor em todas aquelas circunstâncias em que uma delas é julgada superior a outra, em que uma delas é objeto de preferência. O valor implica, portanto, no rompimento da indiferença do sujeito diante dos objetos, do comportamento, dos eventos ou das ideias." (Tamayo, 1998, p. 57).

peus, que levam ao deslocamento de trabalhadores para cá, faz de nossa realidade um âmbito especial de miscigenação étnica. Tais fatos, por si, recolocam o foco no conceito corrente em ciências sociais e humanas de valor ou valores.

Fenômenos recentes, como a construção de carreiras transnacionais e o interesse de grupos estrangeiros por aquisições em outros países, contribuem para que o conceito de valores culturais se destaque nos estudos organizacionais. Além disso, na medida em que a formulação estratégica, desde sua emergência, a partir dos anos de 1970, foi fortalecida, as noções de propósito, missão, objetivos e metas, repercutem sobre a necessidade de pautar os comportamentos dos participantes em base de princípios norteadores. Princípios ou convicções norteadoras nada mais são que valores. É nesse sentido que "[...] metas desejáveis e transituacionais, que variam em importância, servem como princípios na vida de uma pessoa ou de outra entidade social [...]" (Schwartz, 2006, p. 58).

As interpretações compartilhadas que caracterizam uma cultura organizacional repousam, em última análise, em pressupostos, ou, por definição, em uma base de valores enraizados. As percepções, atitudes e outros processos psicológicos básicos que, em interação com o ambiente externo, resultam nos comportamentos manifestos são influenciados pelos valores. **A eficácia da cultura, portanto, é proporcional ao alinhamento e à coerência dos valores com aquilo que constitui a razão última de existência da organização.** Ou seja, declarar que transparência, por exemplo, é um valor central e agir de modo contrário e disseminar a contradição estende-se na coletividade como dissonância e incoerência. Afeta, às vezes em prazo não longo, aspectos como o controle, o senso de identidade, a estabilidade e a coesão.

Culturas construídas em torno de e em busca autêntica de propósitos claros, comprometidas com valores compartilhados e práticas coerentes de alinhamento aumentam as possibilidades de diminuir comportamentos contraproducentes, tensões desnecessárias e outras adversidades. **O processo de atração, seleção e retenção orientado pela compreensão da cultura, consideradas as subculturas e até contraculturas, e pela análise das características dos pretendentes ou ingressantes – em especial os valores primordiais em seus desenvolvimentos – pode acelerar as aprendizagens, a afiliação e a satisfação no contexto de trabalho.** Allen (2006) descobriu tendências de redução da rotatividade quando o processo de socialização organizacional é monitorado.

Nas últimas décadas, as aquisições e fusões empresariais cresceram em quantidade, se comparadas aos períodos precedentes. De certo modo, trouxeram à tona um fenômeno verificado, através da história, pela submissão de outros povos por países dominantes. Apesar do exagero da analogia, muitos embates de valores entre as pessoas da organização com maior poder e as pessoas da organização adquirida guardam semelhanças com os fatos históricos. Muitas vezes, resultados que, do ponto de vista financeiro, poderiam ser positivos esbarram nas dificuldades dos relacionamentos conflituosos que são instalados desde o ato da fusão. Procedimentos para lidar com fenômenos dessa natureza incluem a assimilação dos valores da organização adquirida, a integração de duas ou mais culturas com vistas a uma nova cultura, a preservação máxima da cultura dominante e a imposição dos valores, ou aculturação progressiva (McShane; Olekalns; Travaglione, 2010). Enfim, qualquer alternativa, é claro, tem consequências que podem colocar em risco a sustentabilidade organizacional e demanda exame atento dos valores arraigados nos diversos segmentos.

Na seção que segue, a cultura organizacional será examinada a partir de diferentes níveis de análise: o nível dos pressupostos básicos, considerado o mais profundo; o dos valores, compreendido como um nível intermediário; e o dos artefatos visíveis, que, embora seja o mais superficial na análise da cultura, nem sempre é de fácil compreensão. Além disso, também serão estudadas as diferentes possibilidades de análise da cultura organizacional, nos níveis do indivíduo, do grupo e da organização.

PERSPECTIVAS E DIFERENTES NÍVEIS DE ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A descrição e a análise aprofundada da cultura organizacional requerem compreendê-la na complexidade que envolve seus vários níveis. Já vimos, neste capítulo, que a noção de cultu-

ra serve de guia para a construção de sentido e para a ação nas organizações, tanto no nível do indivíduo quanto no nível do grupo. Embora o nível individual ainda permaneça relativamente negligenciado nos estudos acadêmicos, é sabido que, para criar e sustentar uma cultura, além do grupo ou do sistema organizacional como um todo, é necessário e imprescindível que a cultura seja transmitida por pessoas.

Para o psicólogo que atua em organizações, a identificação dos valores básicos que orientam os comportamentos das pessoas em contextos de trabalho específicos torna-se substancial para a compreensão de ações vistas a princípio como irracionais ou ininteligíveis.

Uma proposta para estudar as manifestações culturais no nível individual, considerada na literatura uma das exceções, é a de Schein (1985, 2009), pois a maior parte das perspectivas de análise se endereça para o nível do grupo e da organização. O interesse principal desse autor reside em decifrar a cultura de uma organização a partir do entendimento e das influências da visão de mundo, de valores, dos sistemas de crenças e estilos cognitivos dos fundadores e das principais lideranças da organização na criação, consolidação e mudança da cultura organizacional.

No nível mais superficial e visível de análise da cultura organizacional, como representado na Figura 13.5, encontram-se os artefatos visíveis e as criações. Tal instância compreende o ambiente físico da organização, seu *layout*, arquitetura, tecnologia, disposição dos escritórios, tipos de vestuário, padrões visíveis e audíveis de comportamento, documentos públicos, como o contrato social, material para orientação dos funcionários, no qual podem ser identificados valores idealizados e crenças, além dos rituais e mitos organizacionais. Conforme recomenda Schein (1984, 1985), devemos tomar muito cuidado com a análise da cultura organizacional nesse nível. Isso porque a interpretação nessa instância pode ser enganosa, pois é relativamente fácil mostrar como um grupo edifica seu ambiente físico e os comportamentos que as pessoas têm. O difícil, porém, é entender a lógica subjacente que governa esses comportamentos. Em síntese, os artefatos visíveis e as criações se encontram no nível mais superficial de análise da cultura organizacional. Embora visíveis e muitas vezes até palpáveis, não são facilmente decifráveis.

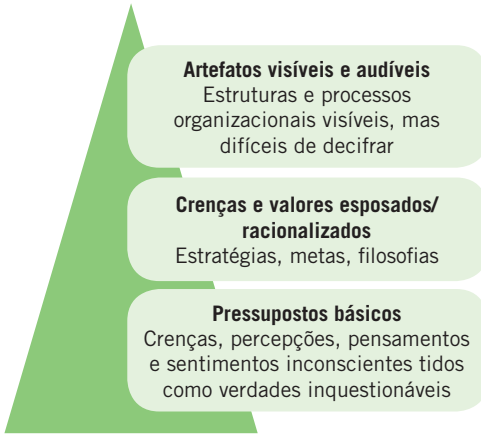


Figura 13.5 Níveis de análise da cultura organizacional.

No nível imediatamente abaixo dos artefatos visíveis, encontram-se os valores racionalizados ou idealizados, que, em geral, funcionam como justificativas para os comportamentos atuais ou como manifestações de posturas apreciadas, mas que ainda não são sistematicamente praticadas. É o que Schein (1985) denomina de "valores aparentes (esposados)". Valores idealizados ou racionalizados, ao representarem o que as pessoas desejam ou entendem ser os mais corretos, mas que não são praticados no cotidiano, distanciam-se dos atos efetivos nas organizações. O ditado popular "faça o que eu digo, mas não o que faço" é bem representativo desse tipo de situação.

O autor ainda alerta para o fato de que não é simples identificar tais valores somente pela via da observação direta. Isso porque esses valores (aparentes ou esposados), em geral, expressam aquilo que as pessoas dizem ser o motivo do seu comportamento, o que, não raras vezes, constitui racionalização ou idealizações. Entretanto, as reais fontes explicativas que motivam os comportamentos podem permanecer encobertas ou dissimuladas.

Quando é o caso, os valores em uso ou arraigados passam a significar o essencial da identidade e dos pressupostos de uma organização, visando alcançar seus propósitos mais fundamentais, na medida em que apresentam um senso de direção comum aos comportamentos do dia a dia dos funcionários. Ao se referirem aos valores or-

ganizacionais dessa maneira, autores como Tamayo e Gondim (1996) aproximam-se do que Schein (1984, 1985) entende serem os valores arraigados, ou seja, aqueles que de fato se confundem com as ações dos integrantes da organização de modo sistemático. Os valores que um dia foram aparentes ou esposados integram, em um nível mais profundo, os pressupostos básicos da cultura organizacional, visto que foram gradativamente testados na realidade e foram dando certo. Quando passam a ser experimentados na condição de guias para ações em relação aos problemas com o ambiente externo e de integração interna das pessoas na organização, logram êxito. Tornam-se válidos, cada vez menos questionados e, em decorrência, gradativamente naturalizados.

Esses pressupostos básicos de cultura organizacional, situados no nível mais profundo e de difícil acesso, são resultantes de respostas aprendidas pelas pessoas e, uma vez associados a comportamentos para solucionar problemas, tornam-se resistentes a questionamentos. Contrapor-se a eles leva os membros da comunidade organizacional a considerar quem assim procede como opositores, ignorantes ou "malucos". **A razão disso é que os pressupostos básicos, ao serem considerados como "aquilo que é tido como verdade inquestionável e natural da organização", constituem-se na essência da cultura organizacional**. Em geral, tendem a ser invisíveis e pré-conscientes. Tais pressupostos, segundo o modelo proposto por Schein (1985, 2009), encontram-se distribuídos em um conjunto de categorias lógicas. As categorias e os respectivos propósitos de cada uma delas são apresentados no Quadro 13.8.

O conjunto de pressupostos básicos apresentado no Quadro 13.8 orienta-se por uma necessidade premente de ordem e consistência. Sua composição constitui os paradigmas culturais: suposições ou premissas inter-relacionadas, quase sempre consistentes entre si, que definem limites entre o acerto e o erro, entre o que é verdadeiro e o que é falso, entre o que pode e o que não pode, entre o que é bom ou ruim, en-

Quadro 13.8 Categorias lógicas de cultura organizacional

Categorias lógicas de cultura organizacional	Propósitos
Relação da organização com seu ambiente	A relação da organização com o ambiente externo é de submissão, harmonia ou de dominação?
Natureza da verdade e da realidade	Quem define o que é verdade e o que é mentira na organização? Como e por quem a realidade social é construída? Quais são as concepções de tempo e de espaço predominantes na organização?
Natureza da natureza humana	Qual é o conceito de ser humano predominante na organização? O ser humano é bom, ruim ou nenhuma das duas coisas? O ser humano acredita que seu destino está pronto ou crê que cabe a ele construí-lo?
Natureza da atividade humana	Como o trabalho se encontra organizado? Quem pensa faz, e quem faz também pensa? Ou o planejamento cabe ao nível gerencial, e a execução aos trabalhadores de "chão de fábrica"? Como se dá a relação entre trabalho e espaço total de vida?
Natureza dos relacionamentos humanos	As interações sociais no trabalho pautam-se pela cooperação ou pela competição?

tre o que é melhor ou pior. Ou seja, estabelecem um padrão coerente e orientador do que é certo fazer na resolução de problemas internos das organizações, como também no trato das coisas com seu ambiente externo (Schein, 1984). Ao considerarmos que os seres humanos têm necessidade de ordem e consistência, pode-se conceber que os grupos tenderão a elaborar conjuntos de pressupostos que sejam coerentes e consistentes.

Compreender a cultura, portanto, exige decodificar as razões encobertas dos comportamentos individuais e coletivos. Muitas vezes, elas não são questionadas e, assim, tornam-se naturais: aquilo que é tido como verdade na organização. As premissas e os valores compartilhados que orientam tais comportamentos dão origem às estratégias, aos objetivos e às justificativas para as ações revestidas de racionalidade que são propostas, subjacentes nos modos de o grupo perceber, pensar e sentir.

O Quadro 13.9 apresenta um exemplo de pressupostos básicos de cultura identificados a partir de um estudo realizado em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina.

O modelo tradicional de análise da cultura induz a uma visão estanque dos níveis, em que seus componentes são interpretados em uma relação de pertinência mecânica, contemplando, de modo hierarquizado, os níveis individual, grupal, organizacional e da cultura nacional. Em alternativa ao modelo tradicional, a Fi-

Quadro 13.9 Categorias lógicas de cultura organizacional e exemplos de pressupostos básicos da cultura das Empresas Leilane

Categorias lógicas de cultura organizacional	Pressupostos básicos na organização pesquisada
Relação da organização com seu ambiente	A relação da organização com o meio externo é pautada pela busca insistente da harmonia.
Natureza da verdade e da realidade	a) A realidade socialmente construída ancora-se nos valores referentes ao trabalho, à produtividade, à palavra, à igualdade, à educação, à confiança e à honestidade. b) A tomada de decisão desloca-se de um modelo centrado na figura do chefe para outro de natureza mais consultiva. c) A concepção de tempo caracteriza-se como monocrônico ou policrônico, em função da natureza das atividades realizadas. d) A empresa encontra-se orientada para o tempo presente (aqui e agora). e) A ideia de folga ou de tempo sobrando não é aceita ou bem-vista. f) O modo como o espaço físico se encontra distribuído sugere, ainda que em menor escala do que no passado, sentimentos de propriedade da parte dos gerentes. g) A distribuição do espaço físico na organização, em geral, também sugere a ideia de privacidade.
Natureza da natureza humana	O funcionário confiável é obediente e disciplinado.
Natureza da atividade humana	a) A tarefa de pensar, em maior parte, é dos gerentes, e a de fazer, dos demais funcionários da empresa. b) O trabalho ainda é concebido como prioritário em relação a demais instâncias da vida pessoal dos funcionários.
Natureza dos relacionamentos humanos	Os relacionamentos na empresa ainda tendem para a verticalidade e o individualismo. O conceito de equipe, apesar de esforços nesse sentido, ainda é incipiente.

gura 13.6 representa visualmente uma proposta de Chao (2000) para a conceituação multinível de cultura, na qual o indivíduo é visto em interação simultânea com os níveis do grupo (grupos da organização, grupos minoritários e outros), da organização e das culturas mais amplas (nacionais e estrangeiras).

Outra perspectiva de compreensão multinível da cultura organizacional se dá por meio da caracterização de níveis centrais, intermediários e periféricos. A endocultura, ou cultura instalada, é formada pelo núcleo já consolidado. Os valores centrais são expressos de modo recorrente por meio das interações humanas estabelecidas nas organizações. Comparando com os níveis da cultura propostos por Schein (2009), essa instância corresponde à dos pressupostos básicos. A distinção é que, nessa configuração, os traços essenciais da cultura estão cristalizados e definidos. Contudo, ao contrário do que está estabelecido no modelo multinível anteriormente proposto, no qual foi enfatizada a ideia de valores e crenças inconscientes, tais valores e crenças são perceptíveis ou conscientes para a maioria das pessoas. A mesocultura, ou cultura em afirmação, constitui nível intermediário de padrões ou hábitos razoavelmente estabelecidos. No caso do modelo proposto por Schein (2009), o nível intermediário corresponde a tudo que é racionalizado ou idealizado, mas que ainda é praticado com pouca frequência. Por isso, não são incomuns as contradições, por exemplo, entre o que é dito e o que é feito. Por último, a exocultura, ou cultura potencial, caracteriza-se pelo nível externo da cultura corporativa. Esse nível é formado por condutas ainda experimentais ou "símbolos em processo de assimilação ou fusão" com o nível anterior, mas que ainda não são recorrentes o suficiente para serem claramente percebidos como incorporados à cultura. Tal nível, sendo o superficial, permite fazer correlações com o nível dos artefatos visíveis descrito por Schein (2009). Nele, nem todas as estruturas, processos e comportamentos expressam os pressupostos mais profundos da cultura organizacional. Por isso, os pressupostostos são caracterizados como visíveis ou superficiais, ou, ainda, potenciais (ainda em estado de vir a ser). Em síntese, representam tentativas de instalação de uma cultura que ainda não se encontra consolidada. As mudanças no ambiente externo afetam mais diretamente o nível três, que se encontra em contato direto com as alterações que ocorrem nesse contexto. Embora com menor intensidade, o nível dois pode também ser afetado, enquanto, no nível um, considerado de maior cristalização dos pressupostos culturais, as alterações produzidas tendem a ser mínimas. **O que pode facilitar a transição dos traços culturais (artefatos visíveis) do nível três para o nível dois ou desse para o nível um é principalmente a coerência entre práticas organizacionais e discursos públicos (ou ideário propalado), os dois últimos compreendidos como ideias ou conceitos fundamentais que têm o potencial de orientar decisões e ações na vida organizacional (Oliveira, 2009).**

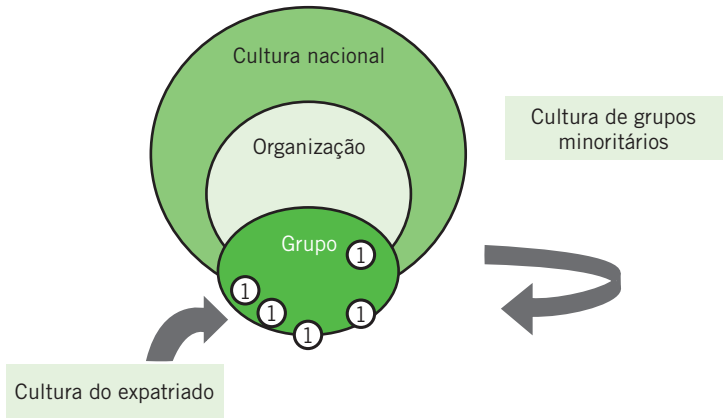


Figura 13.6 Conceituação multinível de cultura.

Nesta seção, procuramos evidenciar a importância de diferentes perspectivas e níveis de análise de cultura para o psicólogo organizacional e do trabalho compreender o comportamento humano nas organizações. Tal tarefa foi realizada fundamentalmente com base nas proposições de Harris (1994), Schein (1985) e Chao (2000).

Na seção que segue, serão demonstradas algumas possibilidades de investigação da cultura organizacional.

◗ PROCEDIMENTOS PARA INVESTIGAR A CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

O interesse pelo fenômeno cultural nas organizações contribui sobremaneira para o aumento da produção acadêmica a respeito do assunto. Diferentes procedimentos metodológicos possibilitaram observar diversos ângulos dos vínculos entre estruturas, processos, valores e crenças prevalecentes no âmbito das organizações.

As divergências em torno da definição de cultura são decorrentes de princípios teóricos e epistemológicos. A proximidade das questões de pesquisa ao campo da antropologia cultural parece facilitar uma contiguidade rumo às abordagens interpretativas e qualitativas, na busca de análises aprofundadas dos processos culturais nas organizações. A pluralidade nas definições de cultura organizacional tem repercutido sobremaneira na diversidade de métodos utilizados para capturar o fenômeno, o que contribui para a adoção de combinações intramétodo e intermétodo (Coelho Júnior; Borges-Andrade, 2004).

As opções de investigação que tendem a privilegiar a utilização de métodos quantitativos ou qualitativos predominam nas diferentes posturas de pesquisa. Na **visão *emic***, a cultura é descoberta a partir do ponto de vista das pessoas que nela se encontram inseridas – não raro, por meio do uso de métodos qualitativos para narrar sentimentos, percepções e valores. A inserção em uma organização como trabalhador contratado ou não, para vivenciar a realidade física e psicossocial e compreender as sutilezas das interações que aí ocorrem, permite agregar conhecimentos e experiências que revelam "aquilo que é tido como verdade inquestionável" na organização. Exemplos de procedimentos de pesquisa desse tipo são a pesquisa ação e a observação participante. No Quadro 13.10, é descrita, de modo sucinto, uma intervenção por meio de pesquisa cultural, realizada de acordo com os princípios que norteiam a visão *emic*.

Na **visão *etic***, o interesse é o de descrever os elementos fundamentais da cultura na perspectiva do ser humano que se encontra fora dela – nesse caso, o pesquisador utiliza, de modo predominante, procedimentos de mensuração pa-

Quadro 13.10 Exemplo de pesquisa culttural na perspectiva *emic*

A cultura da Organização Enem (nome fictício) foi investigada durante um ano. Nesse período, foram feitas visitas sistemáticas e intensivas, em média durante dois dias, todas as semanas. Durante as visitas, o pesquisador fez dezenas de entrevistas, avaliou diversos documentos e reiteradamente observou de modo direto o ambiente físico e psicossocial da organização. O estudo caracterizou-se como qualitativo, descritivo, interpretativo e de caso. O pesquisador utilizou variados roteiros de entrevistas frouxamente estruturadas, roteiros de observação e de análise de documentos. Os conteúdos obtidos por meio da aplicação dos referidos instrumentos foram triangulados, na medida em que cada informação era confrontada com as demais, visando obter coerência entre as diferentes fontes de informação. O que era expresso nas entrevistas era confrontado com o teor dos documentos e com o que se observava no cotidiano das interações humanas e no ambiente físico. Os conteúdos obtidos foram agrupados e sistematizados nas categorias lógicas de cultura organizacional. A descrição e a interpretação dos conteúdos foram orientadas pelo modelo de análise da cultura organizacional proposto por Schein (1985, 2009). Os principais resultados do estudo encontram-se no Quadro 13.11, apresentado neste capítulo.

dronizados. A construção de um questionário ou a utilização de uma escala já validada, orientados por um quadro teórico de referência, endereçará um pesquisador externo para o que é denominado de visão *etic*. No Quadro 13.11, é ilustrada a **perspectiva *etic***.

Na **perspectiva *emic***, o propósito é o de compreender a singularidade da cultura. Nessa ótica, qualquer tentativa de generalização destoaria com suas características únicas de significados. Na perspectiva *etic,* o suposto é da existência de elementos universais nas culturas, o que leva à busca de elementos comuns em diferentes culturas organizacionais.

O uso de métodos qualitativos de base etnográfica, típicos da perspectiva *emic*, pode ser concebido como superficial, porque são utilizados em curto espaço de tempo, não proporcionando ao pesquisador inserção mais adequada na arena cultural da organização. Em relação aos métodos quantitativos, as críticas mais comuns convergem para a focalização dos estudos nos aspectos específicos da manifestação cultural, cujos dados obtidos passam a ser representativos do fenômeno. Em razão de tais limitações, existem pesquisadores que adotam conceitos de universalidade (generalização) e de singularidade (transferibilidade), o que supõe a combinação intermétodo ou intramétodo. **Na atualidade, a tendência é de ruptura e trânsito entre métodos qualitativos e quantitativos, o que, por conseguinte, remete às escolhas personalizadas, em que são levados em conta, no planejamento, e na execução da pesquisa, a natureza do objeto e os pressupostos que orientam a visão de mundo do pesquisador.** No estudo realizado por Tonetto e colaboradores (2008), em artigos publicados em psicologia organizacional e do trabalho (POT), de 2001 a 2005, nas revistas brasileiras *Estudos de Psicologia*, *Psicologia e Sociedade*, *Psicologia em Estudo*, *Psicologia: reflexão e crítica*, *Psicologia: teoria e pesquisa*, *Psicologia USP* e *Psicologia: organizações e trabalho*, os autores identificaram que, a respeito da natureza do delineamento dos estudos teórico-empíricos, 46,8% apresentaram uma abordagem quantitativa; 37,3%, qualitativa; e 16,6% contemplaram ambas as abordagens. Os autores concluíram que a existência de uma pluralidade metodológica na produção científica em POT ocorre em razão da complexidade e da diversidade das temáticas estudadas na área.

É comum encontrar, entre os pesquisadores de cultura organizacional, a ideia de que a associação de múltiplos procedimentos de pesquisa aumenta a segurança e a confiabilidade dos estudos. **O propósito é conjugar procedimentos, de modo a obter o máximo de informações para**

Quadro 13.11 Exemplo de pesquisa cultural na perspectiva *etic*

O propósito foi o de identificar o conjunto de pressupostos básicos de duas organizações. Foram utilizados procedimentos estatísticos para efetuar testes das seguintes hipóteses:

1. Não existe regularidade nas escolhas das orientações de valor dominantes em cada uma das organizações pesquisadas.
2. As orientações de valor dominantes de duas organizações de setores industriais distintos, situadas na região do interior paulista, são comuns.
3. A variável tempo de serviço independe das orientações de valor dominantes.
4. A variável quantidade de promoções é independente das orientações de valor dominantes.
5. A variável escolaridade é independente das orientações de valor dominante.

Os resultados permitiram concluir que, na primeira hipótese, existe uma ordenação das orientações de valor dominantes própria para cada organização (conjunto dos pressupostos básicos). Na segunda hipótese, em que pesem as diferenças organizacionais e as distâncias regionais, foram encontrados indícios de que existe ordenação comum de algumas orientações de valor. Para a terceira hipótese, foi observado que ocorre algum tipo de associação entre tempo de serviço e orientação de valor. Na quarta, foi identificado que existe relação entre promoção e orientação de valor; e, por fim, para a quinta hipótese, a descoberta foi de que existe associação entre escolaridade e orientação de valor.

desvendar o fenômeno. Seja por meio de questionários, entrevistas, análise de documentos, seja por outros tipos de observações, diretas ou indiretas, combinadas ou não, os estudos referentes à cultura percorrem questões sobre comunicação, modos de relacionamento entre superiores e subordinados, autonomia e delegação, trabalho em equipe, características da inovação e criatividade no ambiente organizacional, entres outros fenômenos do gênero. A combinação de diferentes possibilidades metodológicas é denominada **triangulação**, o que pressupõe a combinação de métodos de pesquisa no estudo de um mesmo fenômeno (Gurgel, 2007; Jick,1979). Existem dois tipos de triangulação:

- entre métodos, quando dois ou mais métodos distintos são congruentes e desenvolvem dados comparáveis; e
- intramétodo, que utiliza múltiplas técnicas dentro de um determinado método para coletar e interpretar dados.

Em síntese, enquanto a triangulação entre métodos testa o grau de validade externa, a triangulação intramétodo pressupõe a verificação cruzada de consistência interna e confiabilidade.

Na Figura 13.7, são representadas as possibilidades de triangulação intermétodo e intramétodo.

Cabe ressaltar que nem toda triangulação de e entre métodos ocorre do mesmo modo. A combinação entre métodos quantitativos e qualitativos pode ser elaborada das seguintes formas: por predomínio, justaposição ou diálogo. Tais elaborações ficam circunscritas à construção do desenho da pesquisa e das pessoas envolvidas nesse processo. Na primeira, elencada como "predomínio", é caracterizada pela prioridade de uma das abordagens metodológicas. Na outra, denominada "justaposição", ocorre ausência de prioridade de abordagens metodológicas, havendo uma integração entre ambas. Nessa situação, as abordagens são justapostas naquilo em que concordam, e ignoram-se as diferenças e as particularidades de cada uma. Interessa ao pesquisador os elementos comuns proporcionados por essa junção. Por fim, o "diálogo" é caracterizado por meio da integração entre abordagens metodológicas, desde o desenho da pesquisa, da construção do objeto, até a confecção do relatório final (Gurgel, 2007).

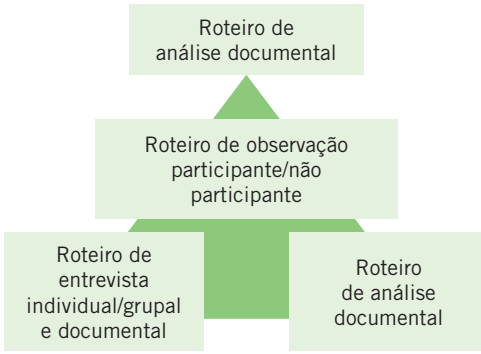


Figura 13.7 Múltiplas possibilidades de uso dos instrumentos de coleta de dados/conteúdos.

Os elementos para investigação da cultura organizacional são constituídos pelos seguintes fatores: a história da organização representada pelo papel do fundador e os incidentes críticos (crises, expansões, os momentos de fracasso e de sucesso); a socialização dos novos membros expressa nas estratégias de integração; as políticas de gestão de pessoas expressas por meio de componentes do processo de construção da identidade da organização, como, por exemplo, os dogmas e os ritos; o processo de comunicação; e a organização do trabalho, a qual pressupõe a análise dos componentes tecnológico e social para a compreensão das relações laborais, o que também permite compreender as relações de poder existentes na organização (Fleury, 1989).

No Quadro 13.12, são apresentados indicadores para descrição da cultura por meio de um não participante que aspira ser contratado pela organização (Adler, 1991).

No modelo proposto por Schein (1985; 2009) para diagnosticar a cultura; ocorre a investigação de conteúdos de natureza valorativa, profundamente enraizados nas práticas sociais e expressos no cotidiano da vida organizacional, bem como nos padrões de comportamentos de seus membros. Tais elementos não são observáveis diretamente, e seus significados se escondem no discurso manifesto dos atores organizacionais, em especial naquele que "escorrega". O discurso oficial, voluntário e consciente, não pode ser entendido por meio da sua expressão direta. Devem ser explorados os significados im-

Quadro 13.12 Indicadores para descrição da cultura por um participante da organização

a) Estilo de vestir-se, comprimento do cabelo dos funcionários, grau de abertura entre escritórios, mobiliário, disposição das salas e demais sinais em geral.
b) Relações preliminares com futuros colegas, possíveis chefes imediatos, diretores ou executivos seniores. O que foi revelado? Qual a importância deles no processo de tomada de decisão?
c) Estilo dos funcionários encontrados: formais, esportivos, sérios ou joviais?
d) Regras organizacionais: a organização apresenta regulamentos formais impressos em um manual de políticas de pessoal? Se sim, o quão detalhadas são essas políticas?
e) Indagar as pessoas que encontra: as informações válidas e confiáveis são oriundas do fato de fazer as mesmas perguntas para diversas pessoas.
f) Integração dos novos funcionários: há um programa de integração dos novos funcionários? Em caso afirmativo, quais são os recursos disponibilizados para tal?
g) Parâmetro para estabelecer êxito no cargo: quais critérios são utilizados para definir o sucesso alcançado no cargo? Quantidade de lucro? Serviço aos clientes? Cumprimento de prazos? Obter aumentos de orçamentos?
h) Conceito de justiça: como a justiça é concebida na organização em termos de alocação de recompensas?
i) Identificação de pessoas que ascenderam rápido na hierarquia: quais os motivos desse tipo de ascensão?
j) Identificação de pessoas consideradas "deslocadas": por que são vistas como "diferentes"? Como a organização trata essas pessoas?
k) Tomada de decisão: quais decisões são bem-vistas e quais não são? Quais as consequências para quem tomou as decisões?
l) Descrição de incidentes críticos: identificação de alguns incidentes considerados críticos na vida da organização. Como os dirigentes responderam a eles? Qual o aprendizado obtido a partir de tais experiências?

plícitos, em suas contradições e lacunas, além das aparências e das primeiras impressões ("se você quiser compreender o que eu penso e sinto, preste atenção no que eu não digo"). **A análise dos conteúdos latentes da vida grupal e organizacional – os pressupostos básicos – permite desvendar significados de eventos aparentemente obscuros, irracionais ou mesmo considerados tolos. Esse método de investigar a cultura é denominado clínico.** Demanda esforços conjuntos do investigador (*outsider*) e de informantes ou participantes da cultura (*insiders*), para que seja possível identificar padrões recorrentes. É a repetição de um padrão de respostas, valores, comportamentos e pressupostos claramente compartilhados e usados em novas situações da vida organizacional que irá conferir ao pesquisador segurança em suas descobertas.

Ainda de acordo com Schein (1985, 2001), os conteúdos para a análise da cultura envolvem questões de sobrevivência externa, de integração interna e as certezas profundas. Os conteúdos de sobrevivência externa englobam o exame da missão, da estratégia e dos objetivos organizacionais, da estrutura, dos sistemas e processos, além dos sistemas de detecção de erros e de correção. Os conteúdos de integração interna abarcam a linguagem e conceitos compartilhados, a identidade e limites de tempo, a natureza da autoridade e dos relacionamentos e a alocação de recompensas e *status*. Os conteúdos das certezas profundas dizem respeito à realidade, ao tempo, ao espaço, à verdade, à natureza humana e aos relacionamentos humanos. Nessa perspectiva, o estudioso da cultura prioriza a compreensão das suposições culturais, permanece atento às diferenças das unidades culturais e às suas relações, explora os conteúdos com utilização intensa de entrevistas individuais e grupais e desempenha seu papel com flexibilidade para desvendar valores profundos e certezas compartilhadas.

Com o intuito de decifrar a cultura de uma organização, Schein (2009) propõe a realização de um exercício denominado "Decifrando

a cultura da sua empresa: um exercício de quatro horas". Segundo o autor, se você desejar ter acesso à cultura da sua organização, deve reunir-se com vários colegas (e talvez com alguns novatos da empresa), com a orientação de alguém que domine o modelo de cultura organizacional proposto. A orientação básica é a de que os participantes do grupo devem questionar-se a respeito de áreas consideradas importantes para que a organização continue obtendo êxito. As etapas propostas pelo exercício são as que seguem:

1. **Definir o problema do negócio:** iniciar com algo que se desejaria melhorar (concentrar-se em áreas concretas que podem ser melhoradas).
2. **Compreender ou rever o conceito de cultura:** assegurar-se de que todos os participantes compreendam o conceito de cultura nos três níveis (artefatos visíveis, valores esposados e pressupostos básicos).
3. **Identificar os artefatos visíveis:** registrar em folhas de papel os diversos artefatos que caracterizam a organização (cole-as nas paredes, para que as manifestações da cultura rodeiem os participantes de modo simbólico).
4. **Identificar os valores da organização:** solicitar ao grupo que registre os principais valores adotados pela organização.
5. **Relacionar os valores com os artefatos:** comparar os valores adotados com os artefatos da mesma área. Por exemplo, se o foco no cliente for um valor adotado, verificar quais são os sistemas de recompensas ou responsabilidades que apoiam o foco no cliente.
6. **Repetir o processo com outros grupos:** se a imagem formada a partir dessa reunião for incompleta ou confusa, reedite o processo com um ou mais grupos. Se existir o entendimento da existência de subgrupos com pressupostos básicos próprios, teste tal compreensão reunindo grupos que possam expressar essas diferenças.
7. **Avaliar os pressupostos básicos compartilhados:** avaliar os pressupostos básicos identificados em termos de como eles atrapalham ou facilitam o alcance dos objetivos determinados na primeira etapa do processo (definir o problema do negócio). Focalizar os esforços na identificação de pressupostos que possam facilitar o alcance do objetivo inicialmente estabelecido. Caso sejam identificados pressupostos considerados restritivos, deve ser elaborado um plano para alterar esses elementos da cultura.

Em relação ao processo de condução do exercício descrito, Schein (2001), respaldado nas suas experiências nesse tipo de evento, recomenda aos grupos que desejam decifrar sua cultura que o façam orientados por uma pessoa (membro externo) que facilite o processo e compreenda o conceito de cultura. Esse agente externo ou intermediário deve ser alguém que crie o cenário, forneça o modelo e municie o grupo com perguntas instigantes que facilitem a emersão de pressupostos básicos considerados relevantes.

Em síntese, nos estudos de cultura organizacional, são investigados elementos pertinentes aos valores, às crenças, aos hábitos, aos artefatos, aos símbolos, à linguagem, à liderança, aos mitos, às lendas, às sagas, às cerimônias, às regras e normas sociais, à estrutura, à filosofia de gestão e a muitos outros aspectos, além das sutilezas da vida coletiva das organizações de trabalho.

A relevância em identificar ou diagnosticar de modo pleno a cultura de um grupo específico constitui-se em elemento crucial para a decisão e o subsídio na elaboração de um plano que vise a mudança cultural ou o reforço da cultura vigente. Todavia, o processo de mudança cultural é extremamente complicado, uma vez que pressupõe desaprender crenças arraigadas, atitudes, valores e pressupostos básicos e, ao mesmo tempo, aprender e incorporar novos elementos culturais. Tais mudanças somente irão tornar-se efetivas, portanto, se houver algum tipo de alteração cultural mais profunda, no âmbito dos pressupostos básicos.

Em função das dificuldades existentes para provocar mudanças genuínas e profundas na cultura organizacional, aliadas à importância que adquirem para as organizações da atualidade, a promoção de mudanças culturais efetivas e essenciais à sobrevivência, à longevidade e à competitividade, a seção que segue procura discutir uma questão central e não claramente resolvida na literatura que trata do tema cultura organizacional. A cultura organizacional pode ou não ser alterada?

◗ A GESTÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA CULTURAL É FACTÍVEIL OU ILUSÓRIA?

Mudar a cultura organizacional constitui um processo complexo que os gestores em geral subestimam. Quanto mais consistente for a cultura, mais difícil será sua mudança em direções opostas aos seus valores, uma vez que ela funciona como um anteparo que afasta a organização de tais inovações. Em função disso, em geral, a resposta para a questão de ser possível ou não gerenciar ou alterar a cultura organizacional tende a ser "não", muitas vezes com base nos seguintes argumentos (Trice; Beyer, 1984):

a) as culturas são fenômenos espontâneos, conservadores e ocultos, de difícil identificação e alteração intencional;
b) é imprescindível experiência e conhecimento para, de fato, compreender e administrar a cultura de uma organização;
c) a existência simultânea de múltiplas culturas em determinada organização torna árdua a tarefa;
d) ao proporcionar ordem e consistência aos participantes da organização, a cultura sugere resistência aos mínimos gestos que evoquem mudança, descontinuidade e instabilidade.

No entanto, posições contrárias à impossibilidade de gerir ou alterar a cultura organizacional endereçam argumentos em prol da viabilidade da mudança. Uma das perspectivas de gestão e mudança cultural é denominada **administração simbólica**. Nesse caso, as pessoas investidas em posições estratégicas de mando procuram influenciar valores culturais arraigados e normas organizacionais, modelando elementos culturais de superfície, tais como símbolos, histórias e cerimônias, com o intuito de explicitar acordos culturais desejados (Pfeffer, 1981). Com tal finalidade, podem ser efetuadas declarações públicas aos demais participantes, referentes à visão de futuro que os dirigentes nutrem da organização. Também podem ser veiculados fatos considerados representativos na história da organização e as respostas que foram dadas. A partir desses artifícios, os valores e as normas centrais da organização são comunicados e expressos aos demais participantes como guias que orientam modos considerados certos de proceder. A prática da gestão simbólica supõe que o comportamento emanado dos dirigentes deve expressar os valores e as normas organizacionais considerados apropriados (Wagner III; Hollenbeck, 1999).

Pelo fato de a gestão simbólica pressupor a manipulação de símbolos, os dirigentes podem subestimar sua relevância. Fazer relatos de histórias, planejar e executar cerimônias, além de proceder à exaltação dos heróis que entraram para a história da organização, pode representar mera "perfumaria" ou perda de tempo na ótica dos dirigentes que não compreendem a importância que os diversos elementos simbólicos desempenham na gestão da cultura organizacional (Dumaine, 1990). À guisa de ilustração, histórias veiculadas nos circuitos internos das organizações a respeito da importância que o fundador atribuía à palavra, ou seja, o que era combinado deveria ser rigorosamente cumprido, podem perder consistência e força à medida que os funcionários se deparam com múltiplos eventos que retratam acordos firmados pelos dirigentes, mas que não são cumpridos. O sentido que acabam adquirindo tais histórias, para os funcionários, é o de "grande hipocrisia".

Outra possibilidade de gestão e mudança cultural pode ocorrer por meio de práticas de desenvolvimento organizacional (DO) propostas por Kilmann (1984). Tais modos de intervenção são vistos como facilitadores da gestão cultural e auxiliam os participantes de uma organização:

- **Identificação de valores e normas vigentes:** deve-se solicitar às pessoas que identifiquem as normas e os valores que influenciam suas atitudes e comportamentos no trabalho. Esse tipo de lista fornece às pessoas um parâmetro da cultura real.
- **Estabelecimento de novas diretrizes:** os membros da organização devem avaliar suas metas pessoais, grupais e organizacionais e considerar se tais metas, como estão postas, representam efetivamente o que eles almejam.
- **Identificação de novos valores e normas:** os participantes devem desenvolver novas normas e valores que sustentam a construção de novas metas.
- **Reconhecimento de defasagens culturais:** os participantes identificam a defasagem existente entre a situação atual e a ideal.

- **Preenchimento das defasagens culturais:** são estabelecidos acordos entre os participantes para que os novos valores e normas substituam o estado anterior da cultura e para que os participantes possam assumir responsabilidade pela gestão e reforço da nova ordem que está sendo estabelecida.

A concepção subjacente a esse tipo de intervenção é a de que, uma vez instalados comportamentos condizentes com os novos valores e normas produzidos por meio do desenvolvimento organizacional, a defasagem cultural diminui e altera a cultura organizacional.

A gestão da mudança cultural também pode ser concebida quando são levadas em consideração as seguintes orientações de Deal e Kennedy (1982):

- compreender que a existência de consenso nos grupos é essencial para a aceitação do processo de mudança;
- entender que a mudança gera resistência em função de rupturas nos modos até então considerados certos de proceder;
- expressar confiança ao abordar temas que se relacionem com a mudança;
- configurar o processo de mudança como construção de habilidades, situando o treinamento técnico e comportamental como uma instância relevante do processo;
- dispor os participantes da organização de tempo suficiente para que possam assimilar e consolidar a mudança;
- incentivar os participantes da organização para que se adaptem e compreendam a concepção essencial da mudança como modo de ajuste ao mundo real.

Ainda na perspectiva de que é possível gerenciar a cultura organizacional, Pettigrew (1979) sugere que é mais viável promover ajustes nas dimensões mais superficiais da cultura do que modificar o núcleo de pressupostos básicos e o sistema de crenças de uma organização. Ressalta, contudo, que qualquer estratégia prática para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamento e ação tanto no nível das crenças básicas como na instância das suas manifestações culturais. Afirma que as alterações devem ocorrer no nível dos artefatos visíveis. Em tal perspectiva, devem ser revistas normas, políticas, concepção de espaço físico e, sobretudo, de comportamentos. **A coerência entre o discurso dos principais dirigentes e as práticas resultantes torna-se vital para o êxito da mudança cultural proposta.**

Conforme pondera Schein (2009), as intensas mudanças nos ambientes tecnológico, econômico, político e sociocultural transformam as práticas até então consagradas nas organizações em problemas a serem enfrentados. Nessas circunstâncias, os dirigentes necessitam pensar como agentes de mudança, uma vez que a questão essencial não é como proceder para obter novos conceitos e habilidades, mas, principalmente, como agir para não repetir procedimentos que deixaram de ser funcionais à organização. Tal processo pressupõe a existência de ansiedade, comportamentos defensivos e resistência à mudança.

É fundamental que os gestores compreendam que a cultura não pode ser modificada de modo arbitrário, via eliminação de elementos disfuncionais. Ou seja, a cultura não pode ser alterada por meio do anúncio de mudanças ou implementação de programas planejados de mudança. **Se a organização logrou êxito se posicionando de determinado modo, desenvolvendo modelos mentais baseados nessas práticas, estes não serão abandonados sem mais nem menos. Entretanto, tais modelos podem ser incentivados a evoluir a partir de seus pontos fortes, deixando que os pontos considerados fracos atrofiem com o tempo.** Por exemplo, ressalta Schein (2009), uma organização que se orienta por incentivos individuais não privilegiará o trabalho em equipe simplesmente porque seus principais dirigentes assim desejam e promovem um programa de formação de equipes. Se os dirigentes forem sensíveis à dinâmica cultural da organização, passarão a recompensar os funcionários quando ajudam os demais e contribuem em outros projetos. Desse modo, os dirigentes não deixam de reconhecer a força cultural da individualidade na dinâmica interna da organização, mas progressivamente ampliam a noção de competência individual para incorporar, cada vez mais, concepções como: "trabalhar com outras pessoas", "construir relacionamentos de confiança", "estender a comunicação por meio das diversas trincheiras funcionais", e assim por diante.

A cultura não é modificada, mas ampliada ou ressignificada por meio de alterações em conceitos considerados essenciais nos modelos mentais dos portadores da cultura. Tais mudan-

ças se efetivam a partir de alterações legítimas nas atitudes dos dirigentes e da interiorização de novas formas de conceber os processos e rotinas organizacionais. Nesse ponto, os dirigentes devem agir de acordo com o que professam, de modo a estimular que os demais participantes da comunidade organizacional confiram credibilidade à realidade social em mudança.

CONCLUSÃO

Este capítulo apresentou distintos modos de conceber a cultura organizacional e a importância do conceito para a compreensão do comportamento humano nas organizações, comparou os conceitos de cultura, subcultura e contracultura nas organizações, bem como identificou relações entre as culturas nacional e organizacional. Além disso, foram caracterizadas as origens e o processo de desenvolvimento da cultura organizacional, descritos seus diferentes níveis de análise e examinados diferentes procedimentos metodológicos para realizar seu diagnóstico. Por fim, lembramos que é possível e necessário gerir a mudança cultural nas organizações, apesar de a tarefa exigir paciência e persistência.



A cultura sob os escombros da fábrica têxtil

Este é um caso fictício, para estudo, elaborado com base em eventos reais.

A manchete foi notícia em revista de circulação nacional sob o título: *Cultura corporativa desaparece sob os escombros de catástrofe das chuvas*.

Na sequência, registrava o seguinte relato.

"Fundada nos primórdios do século XX, por um filho de imigrante alemão, a Fábrica Têxtil iniciou suas atividades com a utilização de lã para o processamento de tecidos. Posteriormente, expandiu e diversificou seus insumos e seus produtos.

Firmou tradição na localidade como um empreendimento familiar. De geração a geração, influenciou o desenvolvimento regional e manteve uma característica incomum: nenhum dos descendentes do fundador teve participação direta na política municipal ou em qualquer outra instância.

Ficaram conhecidos por um valor recorrente: o trabalho. Através das décadas, a Fábrica Têxtil marcou o cotidiano das pessoas que ali viveram, pela obstinação de seus membros na busca de qualidade e produtividade. O apito da Fábrica talvez seja o sinal mais expressivo dessa obstinação. Evoca compromissos e ordena as atividades laborais e não laborais da comunidade. Outro ícone para os moradores é a caixa d'água, que serve aos processos produtivos, visível de qualquer ponto da cidade, é uma referência física a orientar moradores e visitantes.

A Fábrica inspirou outros empreendimentos e atraiu trabalhadores de diversas procedências. No início, vieram italianos, poloneses, portugueses, entre outros. Depois, chegaram brasileiros de várias regiões. Impulsionou a construção de ferrovias, rodovias e a urbanização. Escolas foram construídas para atender suas necessidades de profissionais qualificados.

Passou por períodos de crescimento e declínio. Contudo, nas duas últimas décadas, face à pressão concorrencial, redirecionou suas estratégias e profissionalizou a gestão. Consultorias foram contratadas para acompanhar os processos organizativos e produtivos.

Os vínculos que os empregados mantêm com a Fábrica, é possível afirmar, após recentes análises especializadas, sobretudo em razão de medidas de compartilhamento e participação efetuadas pelos gestores profissionais, são de comprometimento e busca compartilhada de soluções. Empregados aposentados se reúnem, em especial na praça da cidade, para relembrar acontecimentos, prazeres e sofrimentos de 'uma vida de trabalho' nas dependências da Fábrica.

Localizada em terreno ao pé de um morro de onde provinha sua fonte inicial de abastecimento de água, ao longo do tempo, a área foi desmatada até a borda e em larga parte da encosta. Atualmente, a face íngreme do morro voltada para as instalações da Fábrica estava coberta por vegetação de pequenos arbustos e, em parte, marcada por erosões. Apesar de ser área de preservação permanente (APP) – portanto, de uso proibido a particulares – o morro foi sendo cada vez mais explorado pelos proprietários dos terrenos vizinhos à Fábrica e também por outras pessoas da comunidade. Isso motivou pro-

(continua)

Caso 1 (continuação)

testos formais da empresa, em duas ocasiões, junto à prefeitura local e outras entidades governamentais, porém, em vão.

No mês de novembro, as chuvas na região onde a centenária Fábrica Têxtil está localizada foram torrenciais. O acúmulo provocado pela progressiva inundação e o depósito de água no solo provocaram grandes deslizamentos de terra em diversos lugares. Os primeiros atingidos foram o prédio e as instalações da Fábrica Têxtil. O descomunal volume de terra provocou o desmoronamento do prédio, matando a maior parte de seus ocupantes.

No momento da tragédia, os operários e os empregados dos setores administrativos tinham acabado de retornar do período do almoço. No total, um contingente de cerca de 70% do quadro total de trabalhadores da empresa sucumbiu à avalanche, incluindo os gestores. Os sobreviventes estão sob impacto emocional severo. Profissionais especializados em estresse pós-traumático estão trabalhando para aliviar as intensas dores das perdas.

Em entrevista, um dos sobreviventes, representante da direção, nos informou que o socorro às vítimas tem sido possível graças a um fundo de reserva, ao respaldo de variadas procedências e, principalmente, ao seguro empresarial. Cuidados foram intensificados e, apesar da calamidade, a intenção é edificar novas instalações e reiniciar as atividades assim que as condições socioemocionais estejam reestabilizadas."

Questões para reflexão

1. Analise o título da matéria. Com base nos conceitos estudados no capítulo, é apropriado afirmar que a "cultura corporativa desapareceu sob os destroços da catástrofe das chuvas"?
2. Por que a reportagem utiliza a expressão cultura corporativa? É pertinente tal uso?
3. Confirmando a centralidade do valor trabalho na cultura e suas conexões com a qualidade e a produtividade, que implicações podem ser presumidas para os relacionamentos internos e externos?
4. Que conexões podem ser feitas entre a cultura nacional, local e organizacional, nesse caso?
5. Identifique no caso elementos que caracterizam os diferentes níveis em que se estrutura a cultura organizacional.
6. A nova fábrica terá a mesma cultura organizacional? Discuta sua resposta.

Caso 2

Os desastres dos ônibus espaciais Challenger e Columbia

Em 1986, o ônibus espacial Challenger explodiu pouco tempo após o lançamento, sob os olhares de milhões de espectadores. Em 2003, o Columbia estava sendo preparado para pouso quando se desintegrou ao reentrar na atmosfera.

O trecho a seguir foi extraído de uma tese de doutorado (Madalozzo, 2014), que o elaborou com base na revisão da literatura científica.

"Em nove anos de estudos, analisando transcritos dos inquéritos do acidente e outras metodologias de pesquisa, Vaughan (1996) identifica dezenas de fatos ocorridos antes do acidente com o ônibus espacial Challenger em 1986, que lhe permitiram descobrir uma sequência de decisões erradas, provando que o que ocorreu na NASA não foi trapaça ou má conduta, mas negligência gerencial, contrariando interpretações convencionais. Os resultados revelaram um empobrecimento gradual no julgamento dos fatos por parte de seus gerentes e engenheiros, pois, confrontados várias vezes com evidências de que algo estava errado, a tendência foi normalizar o desvio, de forma que se tornou aceitável para eles.

(continua)

Caso 2 (continuação)

Por que, mesmo tendo todas as informações de evidência de riscos e tendo sido advertidos contra elas, os gerentes da NASA resolveram prosseguir com o lançamento e a continuar incorrendo nesses riscos?

Kauffman (2005), ao analisar o desastre com o ônibus espacial Columbia em 2003, revela erros ocorridos na organização que refletiam, novamente, problemas graves e de longa data com sua cultura organizacional, que abalavam a imagem de confiabilidade que a NASA vinha trabalhando para restaurar a partir do desastre com a Challenger em 1986. A análise dos inquéritos do acidente pela Columbia Accident Investigation Board, em 2003, revelou que muitos dos mesmos problemas da cultura organizacional da NASA que conduziram ao acidente do Challenger também foram responsáveis pelo acidente do Columbia. A tendência a "normalizar o desvio" ou a aceitar problemas recorrentes como rotineiros e normais, além de usar exemplos de voos bem-sucedidos, como prova de que determinados desvios eram seguros e não representavam ameaças, foram comprovados na análise dos inquéritos como atuantes no acidente com o Columbia (Kauffman, 2005). Os técnicos e os sistemas organizacionais da NASA 'ficaram cegos' aos perigos representados por problemas recorrentes, desenvolvendo a crença de que os restos de espuma não representavam perigo, como também não tomaram medidas para controlar tal desvio, negando a causa potencial. Como revela Kauffman (2005, p. 272):

> [...] tão arraigada era a crença de que os restos de espuma não eram uma ameaça à segurança do voo que, nos *briefings* da imprensa após o acidente, o Space Shuttle Program Manager ainda descartava a espuma como uma causa provável, dizendo que os gestores estavam confortáveis com suas avalições de risco anteriores.

Questões para reflexão

1. O que leva a autora da tese a insistir na ideia e no uso do termo recorrência? O que isso tem a ver com cultura organizacional?
2. Podemos presumir ligações entre a cultura organizacional e as percepções de segurança daqueles que trabalham na organização? Faça buscas na literatura para auxiliá-lo na explicação do fenômeno.
3. A cultura de segurança pode ser compreendida como subcultura da cultura organizacional. Esclareça como podem ser identificadas as conexões entre ambas.
4. Que abordagens metodológicas provavelmente foram utilizadas para identificar elementos da cultura organizacional que explicam os acidentes relatados? Seria possível chegar a tais resultados usando uma metodologia alternativa? Caso sim, justifique.
5. É possível gerenciar a cultura de uma organização como a NASA? Discuta sua resposta.

REFERÊNCIAS

ADLER, N. J. *International dimensions of organizational behavior.* 2nd ed. Boston: PWS-Kent, 1991.

ALLEN, D. G. Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management,* v. 32, n. 2, p. 237-256, 2006.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1985.

BEYER, J.; TRICE, H. How an organization's rites reveal it's culture. *Organizational Dynamics,* v. 15, p. 5-24, 1987.

BOAS, F. The limitation of comparative method of antropology. *Science*, v. 4, n. 103, p. 901-908, 1896.

BORGES, L. O. A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. *Estudos de Psicologia*, v. 4, p. 107-158, 1999.

CARVALHO, V. D.; BORGES, L. de O.; RÊGO, D. P. Interacionismo simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos em psicologia social. *Psicologia, Ciência e Profissão,* v. 30, n. 1, p. 146-161, 2010.

CHAO, G. T. Multilevel issues and culture: an integrative view. In: KLEIN, K. J.; KOZLOWSKI, S.W. (Ed.). *Multilevel theory, research and methods in organizations.* San Francisco: Jossey Bass, 2000. p. 308-348.

COELHO JÚNIOR, F. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de cultura organizacional: uma análise em-

pírica da produção científica brasileira. *Psico-USF,* v. 9, n. 2, p. 191-199, 2004.

COLE, R. *Strategies for learning:* small group activies in American, Japanese, and Swedish industry. Berkeley: University Of California, 1989.

COOKE, R. A.; LAFFERTY, J. C. *Organizational culture inventory*. Plymouth: Human Synergistics, 1989.

DA MATTA, R. *Relativizando:* uma introdução: uma introdução à Antropologia Social. São Paulo: Vozes, 1984.

DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate cultures:* the rites and rituals of the corporate life. Massachusets: Addison-Wesley, 1982.

DELA COLETA, J. A.; DELA COLETA, M. F. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. *Revista Psicologia:* Organizações e Trabalho, v. 9, n. 2, p. 8-21, 2009.

DUMAINE, B. Creating a new company culture. *Fortune*, p. 127-131, 1990.

DURHAN, E. Cultura e ideologia. *Revista de Ciências Sociais*, v. 27, n. 1, p. 87, 1988.

FERREIRA, M. C.; ASSMAR, E. M. L. Perspectivas epistemológicas, teóricas e metodológicas no estudo da cultura organizacional. *Revista Educação & Tecnologia,* n. 4, 2011.

FLEURY, M. T. L.; SHINYASHIKI, G. T.; STEVANATO, L. A. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. *Cultura organizacional e cultura brasileira.* São Paulo: Atlas, 1997. p. 79-89.

FLEURY, M. T. L. O simbólico nas relações de trabalho. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Org.). *Cultura e poder nas organizações.* São Paulo: Atlas, 1989.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional:* evolução e crítica: São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional:* formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, M. E. *Cultura organizacional:* identidade, sedução e carisma? São Paulo: FGV, 2000.

GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GOUVEIA, V. V. et al. Teoria funcionalista dos valores humanos. In: TEIXEIRA, M. L. M. *Valores Humanos & Gestão*: novas perspectivas. São Paulo: Senac, 2008. p. 47-80.

GURGEL, W. B. A triangulação em debate: considerações sobre o modelo minayano de avaliação por triangulação de métodos. *Revista Ciências Humanas em Revista*, v. 5, n. 1, p. 43-68, 2007.

HARRIS, S. G. Organizational culture and individual sensemaking: a schema-based perspective. *Organization Science*, v. 5, n. 3, p. 309-321, 1994.

HARRISON, J. R.; CARROL, G. R. Keeping the faith: a model of cultural transmission in formal organizations. *Administrative Science Quarterly,* v. 36, n. 4, p. 552-582, 1991.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences:* international differences in work related values. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G.; BOND, M. H. The confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dinamics,* n. 16, p. 4-21, 1991.

JAQUES, E. *The changing culture of a factory*. London: Tavistock, 1951.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: trianguloation in action. *Admnistrative Science Quartely*, v. 24, p. 602-611, 1979.

KAUFFMAN, J. Lost in space: a critique of NASA's crisis communications in the Columbia disaster. *Public Relations Review*, v. 31, n. 2, p. 263-275, Jun. 2005.

KEESING, R. Theories of culture. *Annual Review of Antropology*, v. 3, 1974.

KILMANN, R. H. *Beyond the quick fix*. San Francisco: Jossey Bass, 1984.

KROEBER, A. O superorgânico. In: DONALD, P. (Org.). *Estudos de organização social.* São Paulo: Livraria Martins, 1949.

LARAIA, R. B. *Cultura:* um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

LOPES, T. A. R. *Valores do trabalho e valores organizacionais*: um estudo multicaso. Dissertação (Mestrado) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2004.

MADALOZZO, M. M. *Ações e pressupostos de cultura de segurança em uma indústria metalúrgica*. Tese (Doutorado em Psicologia) – Programa de Pós Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

MARTINEZ, P. M. Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia,* v. 14, n. 46, p. 183-194, 2009.

MCSHANE, S.; OLEKALNS, M.; TRAVAGLIONE, T. *Organisational Behaviour on the Pacific Rim.* North Ryde: McGraw-Hill, 2010.

MORGAN, G. *Imagens da organização:* edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, M. A. *A face oculta da empresa:* como decifrar a cultura corporativa. Rio de Janeiro: SENAC Rio, 2009.

OLIVEIRA, A. F.; GOMIDE JÚNIOR, S. Inventário de cultura organizacional: adaptação e validação de um instrumento de diagnóstico para o contexto brasileiro. *Revista Psicologia:* Organizações e Trabalho, v. 9, n. 2, p. 8-21, 2009.

OLIVEIRA, A. F.; TAMAYO, A. Inventário de perfis de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, v. 39, n. 2, p. 129-140, 2004.

PASCHOAL, T.; TAMAYO, A. Impacto dos valores laborais e da interferência família-trabalho no estresse ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 21, n. 2, p. 173-180, 2005.

PETTIGREW, A. M. On studyng organizational cultures. *Administrative Science Quartely*, v. 24, n. 3, p. 570-581, 1979.

PFEFFER, J. *Power in organizations*. Marshfield: Pitman, 1981.

PORTO, J. B.; TAMAYO, A. Escala de valores relativos ao trabalho – EVT. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 19, n. 2, p. 145-152, 2003.

PROCÓPIO, M. L. *Padrões morais de decisões de gestores:* um estudo sobre o comportamento administrativo. 2012. 508 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2012.

RAYLIN, E. Valores. In: COOPER, C.; ARGYRIS, C. (Org.). *Dicionário Enciclopédico de Administração*. São Paulo: Atlas, 2003. p. 1401-1403.

RODRIGUES, M. *Hierarquia de valores do trabalho*: a influencia do assedio moral. Dissertação (Mestrado) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2005.

ROKEACH, M. *The nature of human values.* New York: Free Press, 1973.

ROS, M. Valores. Atitudes e comportamento: uma nova visita a um tema clássico. In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. *Psicologia social dos valores humanos*: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. São Paulo: Senac, 2006. p. 87-114.

SANTOS, J. L. *O que é cultura.* São Paulo: Brasiliense, 2004.

SANTOS, J. V.; GONÇALVES, G. A cultura organizacional: o impacto visível de uma dimensão invisível. *Psico,* v. 41, n. 3, p. 393-398, 2010.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.

SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança.* São Paulo: Atlas, 2009.

SCHEIN, E. H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leardeship*. San Franscisco: Jossey Bass, 1985.

SCHWARTZ, S. H. Há aspectos universais na estrutura e no conteúdo dos valores humanos? In: ROS, M.; GOUVEIA, V. V. *Psicologia social dos valores humanos*: desenvolvimentos teóricos, metodológicos e aplicados. São Paulo: Senac, 2006. p. 55-85.

SCHWARTZ, S.; BILSKY, W. Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology,* v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre: Artmed, 2004.

SIMON, H. *Comportamento administrativo.* 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

STOCKING JUNIOR, G. W. *Culture and evolution*. New York: Free Press, 1968.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. *Revista de Administração*, v. 33, n. 3, p. 56-63, 1998.

TAMAYO, A. Contribuições ao estudo dos valores pessoais, laborais e organizacionais. *Psicologia:* Teoria e Pesquisa, v. 23, n. especial, p. 5-6, 2007.

TAMAYO, A.; GONDIM, M. G. C. Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração*, v. 31, n. 2, p. 62-72, 1996.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. C. T. Inventário de valores organizacionais. *Estudos de Psicologia*, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.

TONETTO, A. M. et al. Psicologia organizacional e do trabalho no brasil: desenvolvimento científico contemporâneo. *Psicologia & Sociedade,* v. 20, n. 2, p. 165-173, 2008.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.

TYLOR, E. *Primitive culture.* New York: Harper Torchbooks, 1958.

VALSINER, J. *Fundamentos da psicologia cultural.* Porto Alegre: Artmed, 2012.

VAN MAANEN, J.; BARLEY, S. R. Occupational communities: culture and control in organizations. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (Org.). *Research in organizations behavior.* Greenwich: JAI, 1984. v. 6.

VAUGHAN, D. *The Challenger launch decision*: risky technology, culture, and deviance at NASA. Chicago: University of Chicago, 1996.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional:* criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 1999.

WILKINS, A. L. The culture audit: a tool for understanding organizations. *Organizational Dynamics,* v. 12, n. 2, p. 24-38, 1983.

14

DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Cláudio V. Torres e Amalia Raquel Pérez-Nebra

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Descrever os conceitos básicos de diversidade e inclusão nas organizações
- Distinguir os conceitos de estereótipo, preconceito e discriminação
- Explicar os paradigmas de diversidade e inclusão
- Descrever como se dá a diversidade e a inclusão no contexto brasileiro
- Identificar possíveis intervenções em diversidade e inclusão nas organizações
- Avaliar a efetividade de intervenções de diversidade e inclusão no trabalho

Nós, autores, recebemos com muita satisfação novamente o desafio de repensar a área e revermos o que estava sendo feito em termos de diversidade cultural nas organizações nos últimos 10 anos. Afinal, depois de uma década, os autores, assim como os leitores, não são os mesmos. Quais avanços poderíamos discutir agora? Provocações foram feitas no capítulo anterior; elas surtiram algum efeito? Vale a pena fazer novas provocações neste capítulo? O que foi feito pela área desde 2004? Naquele momento, pareceu-nos que diversidade era apenas uma proposta no País. Hoje, já há o que mostrar, o que nos deixa feliz. Porém, outros desafios estão postos. Com base neles, fazemos adiante algumas propostas para os leitores e pesquisadores.

Torres e Pérez-Nebra (2004), na primeira edição deste livro, ressaltam que **o Brasil se destaca na literatura internacional como um dos principais exemplos de grupos culturais diversos que convivem e interagem em aparente harmonia.** O tema da diversidade cultural continua conquistando crescente espaço na agenda de muitas organizações (tanto públicas quanto privadas, além do terceiro setor), representando um movimento universal e irreversível nas sociedades atuais (Barak, 2005; Ferdman; Dease, 2013). Todavia, muito ainda se tem que ser feito para a gestão da diversidade nas organizações brasileiras. Ao mesmo tempo que o Brasil figura entre as maiores economias globais, permanece com indicadores sociais de uma das sociedades mais desiguais do mundo (Instituto Ethos de Responsabilidade Social, 2010). Embora seja referência mundial de um grupo cultural diverso, o campo de estudos em diversidade cultural no Brasil ainda é muito incipiente, com raras práticas sistematizadas na área de gestão de pessoas (Jabbour et al., 2011), a despeito das leis, dos planos nacionais relacionados à mulher, à raça e ao homossexualismo e do movimento político associado à inclusão não apenas nas organizações "tradicionais" como também em escolas e outras instituições e contextos (Ferdman; Dease, 2013). As empresas que ignoram esse fato perdem potencial competitivo. Dessa forma, é importante compreender a di-

versidade e geri-la, obtendo, assim, o máximo de vantagens.

As primeiras publicações científicas nacionais datam do início dos anos de 1990, deixando clara a necessidade de que estudos sobre a área acompanhem a mudança da força de trabalho brasileira. É sob essa perspectiva e sobre esse assunto que trata este capítulo: do processo de inclusão de pessoas diferentes no ambiente de trabalho. Vale notar, contudo, que as pesquisas da área enfatizam os diferentes níveis de análise para tratar do fenômeno (ver o Capítulo 3 deste livro, sobre os níveis de análise nas organizações). Os níveis individual e grupal são tratados aqui. Outro nível é o cultural (ver Capítulo 13, sobre cultura organizacional) e o outro é de equipes de trabalho (Capítulo 10).

A maioria da força de trabalho dentro das organizações tem modificado suas características depois dos anos de 1980 (Bento, 2000; Cox, 1994), mas as primeiras e talvez mais severas ocorreram no período das guerras na Europa e no pós-guerra, quando as mulheres e os negros começaram a adentrar no mundo das organizações; depois dessa grande mudança, o mundo das organizações se diversificou cada vez mais. Portanto, além de ser um fenômeno muito recente na história, ele está ligado a uma contingência e necessidade localizada, impactando diretamente no fazer: como trabalhar, onde trabalhar, com quem trabalhar, etc. (Cascio, 2003). O aumento da diversidade da força de trabalho ocorre em dimensões como gênero, raça, nacionalidade, classe social, região cultural, idade, entre outras (Cascio, 2003). Para uma discussão mais aprofundada sobre as dimensões de diversidade, recomenda-se a leitura de Torres e Pérez-Nebra (2004). Vale ressaltar, porém, uma dimensão que tem tido sua importância ressaltada nos últimos tempos, graças aos fenômenos de migração mundiais: aquela relacionada a diferentes grupos nacionais e étnicos, que vinha sendo estudada principalmente pela psicologia transcultural. Como apontam Ferdman e Sagiv (2012), os campos da diversidade e transculturalismo nas organizações são claramente complementares. Ambos "[...] se relacionam com e propõem variações importantes de influências contextuais em construtos e processos psicológicos [...]" (Ferdman; Sagiv, 2012, p. 324), embora deem diferentes ênfases ao contato intercultural. Assim, observando-se os movimentos de migração mundiais e seu impacto no trabalho e nas organizações, o transculturalismo e a necessidade de desenvolvimento de competências interculturais têm ganhado cada vez mais espaço nas discussões sobre diversidade e inclusão (p. ex., Bennett, 2013). Veja por exemplo, o caso pontual dos médicos estrangeiros que foram contratados pelo governo brasileiro em 2013 e o impacto que tal fato teve na discussão sobre preconceito no País, especialmente no caso dos médicos vindos de Cuba. Graças a essas mudanças existe uma demanda para incluir o conteúdo de diversidade cultural na formação de futuros psicólogos organizacionais (p. ex., Robbins, 1999; Spector, 2010).

Com o objetivo de avançar a discussão desse conteúdo, **este capítulo trata diretamente dos temas de inclusão e diversidade nas organizações, visando dois pontos: o primeiro, de atender a uma necessidade organizacional, e o segundo, de contribuir para a formação de pesquisa sobre o tema no País.** Logo, são abordados especificamente aspectos como: o conceito de diversidade nas organizações; inclusão organizacional; impacto do estudo de diferenças humanas nas organizações; importância e reconhecimento da identidade individual nas equipes de trabalho; competência e gestão da diversidade cultural; e inclusão nas organizações.

CONCEITOS BÁSICOS

Um mercado de recursos humanos diverso requer pessoal capacitado para geri-lo (Ferdman, 1995; Thomas; Ely, 1996). Embora a heterogeneidade no mercado brasileiro de recursos humanos seja uma realidade, são poucos os esforços observados que tratam diretamente da inclusão e da diversidade nos diversos níveis: do profissional que aí atua, nas políticas organizacionais ou na sua interação com a sociedade em geral. **Inclusão significa que os membros de todos os grupos são tratados de forma justa, sentem-se incluídos, têm igualdade de oportunidades e são representados em todas as funções e níveis organizacionais** (Holvino; Ferdman; Merrill-Sands, 2004). Diversidade significa dizer que pessoas diferentes ocupam cargos diferentes. A seguir, esses dois conceitos são abordados com mais profundidade.

Diversidade

Que impacto as diferenças demográficas relacionadas a gênero, raça, habilidade física, orientação sexual, idade, etnia, história cultural, entre outros, têm nas organizações no Brasil? Em um país de dimensões territoriais bastante amplas, espera-se que exista uma clara heterogeneidade na sociedade. As diferentes formas de compreensão da realidade, suas crenças e seus valores influenciam diretamente o contexto e as relações nas organizações, assim como as experiências individuais aí vivenciadas. Ainda que a diversidade cultural já faça parte dos estudos da antropologia há mais de 150 anos (Presotti, 2011), o assunto só começou a ser abordado na literatura das organizações e da administração nos últimos 30 anos (Jonsen; Maznevski; Schneider, 2011). Nesse período, a diversidade tem sido definida de diferentes formas, além de tomada como sinônimo para tantos outros conceitos (cota, ação afirmativa, inclusão), o que reflete um de seus dilemas, segundo Nkomo e Cox (1999): a falta de especificidade de conceito.

A diversidade no sentido estrito é simplesmente a convivência de diferentes pontos de vista. Todavia, ela também pode ser entendida como a representação de pessoas com diferentes identidades grupais em um sistema social (Cox, 1994), com a divisão da força de trabalho em categorias distintas, mas com similaridades intragrupais percebidas em um contexto cultural, que exercem impacto sobre os resultados e as relações de trabalho (Barak, 2011), como também as variadas perspectivas que membros de diferentes grupos de identidade integram ao trabalho (Thomas; Ely, 1996). A primeira definição é simples e não causa reações; as outras duas tendem a pensamentos favoráveis ou desfavoráveis a elas (Alderfer; Sims, 2003). **A diversidade também pode ser entendida como demográfica, de habilidade e de valores dos funcionários (Triandis, 2003) e, por isso, a diversidade pode ser categorizada como duas: cognitiva (relativa às habilidades e aos valores) e demográfica, mais estável e mais difícil de ser modificada.** As diferentes definições de diversidade apontadas na literatura são complementares, sendo que, conforme observado em Ferdman e Sagiv (2012), o coração do conceito de diversidade se refere às diferentes formas de se pensar o trabalho e as organizações, assim como de se abordar as situações a ele relacionadas, que são profundamente enraizadas nas identidades sociais. Ao mesmo tempo, para a diversidade, as "[...] categorias, rótulos e identidades também importam, em si e por si [...]" (Ferdman; Sagiv, 2012, p. 325).

Inclusão

Ferdman e Brody (1996) apontam que a inclusão nas organizações começou a ser discutida no fim do século passado, indo além da gestão da diversidade da força de trabalho (Roberson, 2006). Para Hayes (2002), **inclusão se refere ao julgamento ou à percepção de aceitação das pessoas, sendo o sentimento de ser bem-vindo e valorizado como membro daquela organização nos diversos níveis.** Como sabemos, para os indivíduos, o sentimento de pertença a um grupo é fundamental (Barak, 2005), sendo este o foco da inclusão: a pertença. Assim, a inclusão vai além da diversidade e sua concretização depende da gestão da diversidade de modo a criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa (Thomas; Ely, 1996).

Inclusão, comportamentos de inclusão, experiência de inclusão, entre outras denominações (Ferdman; Davidson, 2002), são algumas das variações em que o termo aparece na literatura. Para Hanashiro e colaboradores, de certa forma, isso contribui para que não se tenha um conceito claramente definido de inclusão (Hanashiro et al., 2011). Porém, há um ponto de concordância entre a maioria dos autores: inclusão se relaciona a como o indivíduo **percebe** que está sendo tratado (na e pela organização) por conta de características que o ligam aos grupos aos quais pertence, como raça, gênero, religião, etc. (Davidson; Ferdman, 2001; Ferdman, 2010). Assim, o que importa aqui é o **efeito** do tratamento na pessoa, e não o que o outro gostaria de ter feito. Intenção e efeito têm, na maioria das vezes, impactos diferentes. Indivíduos pertencentes a grupos de maioria, sistematicamente, focam-se na primeira (p. ex., "...mas minha intenção foi das melhores possíveis!"), enquanto pessoas de grupos minoritários atêm-se ao efeito (p. ex., "...mas o resultado é que eu fui discriminado!"). Mor Barak (2000) agrega à definição de inclusão a participação do indivíduo nos

processos formais *e* informais da organização (p. ex., na "hora do cafezinho"), que são encontros em que informações e decisões fluem informalmente. A autora entende que um local de trabalho inclusivo é baseado em uma estrutura de valor pluralista. Essa estrutura, por sua vez, é calcada no respeito mútuo e em contribuições iguais, em perspectivas culturais diferentes para os valores e as normas organizacionais. Outras definições referem-se mais a condições objetivas, como as práticas formais e informais e as políticas organizacionais.

Já a exclusão social é explicada por enfoques teóricos tão diversos quanto a sociologia do trabalho e a administração, por exemplo. Pereira e Hanashiro (2010) sugerem a existência de uma prática institucionalizada de exclusão e discriminação, que tem resultados desastrosos para fatores como comprometimento organizacional, satisfação e significado do trabalho, etc. Para Mor Barak (2000), na organização não inclusiva, os trabalhadores entendem que são obrigados a conformar-se aos valores e às normas da organização, como um dever, uma obrigação, algo que não tem relações com o afeto positivo.

Os aspectos subjetivos e objetivos da inclusão e da exclusão não podem ser dissociados (Hanashiro et al., 2011). Ou seja, as condições estruturais das organizações podem ser interpretadas tanto como inclusão quanto exclusão, mas seus efeitos em termos de oportunidades são concretos e podem ser objetivamente medidos. Apesar dos esforços acrescidos para recrutar e reter talentos diversos, os membros de grupos minoritários continuam a enfrentar discriminação, isolamento social e problemas de rotatividade (Hom; Roberson; Ellis, 2008). Esses resultados sugerem que a diversidade não é garantia de inclusão, o que reforça a necessidade de explorar os indicadores da inclusão, diferenciando-os daqueles da diversidade (Roberson, 2006). Nesse sentido, com o intuito de compreender o processo inclusão-exclusão nas organizações, Mor Barak e Cherin (1998) desenvolveram uma escala para avaliar o grau em que os indivíduos participam ou se sentem excluídos dos processos organizacionais. Alguns dos resultados obtidos nas pesquisas decorrentes da validação do instrumento indicaram que a percepção de inclusão estava fortemente relacionada a satisfação no trabalho, comprometimento organizacional, desempenho organizacional e bem-estar (Barak, 2005).

Ferdman e colaboradores (2009) distinguem dois conceitos pertinentes à inclusão. Segundo os autores, por ser um fenômeno multifacetado, a inclusão pode ser operacionalizada em duas partes: **a *experiência de inclusão* é a percepção dos indivíduos quanto a sua aceitação, respeito e valorização, do ponto de vista de sua identidade individual e grupal. Consiste no senso psicológico individual de que a pessoa está sendo, de fato, incluída.** Hanashiro e colaboradores (2011) reforçam, ainda, que, ao serem incluídas, as pessoas têm um sentimento de justiça não só individual como também com relação ao seu grupo de identidade. Para Ferdman e colaboradores (2009), os componentes da experiência psicológica de inclusão são categorizados em cinco grupos, conforme mostra Figura 14.1.



Figura 14.1 Componentes da experiência psicológica de inclusão.
* Os autores agradecem a Renato Rojas pela pela elaboração das figuras deste capítulo.

Já **o *comportamento inclusivo* se refere às ações individuais e grupais resultantes ou provocadoras de políticas e procedimentos organizacionais, que promovem um clima inclusivo e são adotadas pelo indivíduo, pelos membros do grupo de trabalho e pela organização.** Delas depende o grau de inclusão dos indivíduos e dos grupos; logo, do comportamento também depende a experiência de inclusão. Os comportamentos inclusivos são categorizados em seis grupos por Ferdman e colaboradores (2009), conforme aponta a Figura 14.2.

Ferdman e colaboradores (2009), partindo da compreensão da inclusão como um fenômeno composto pelos comportamentos inclusivos e pela experiência de inclusão, desenvolveram duas escalas: a escala de comportamento inclusivo organizacional e a escala de experiência de inclusão, em que foram obtidas fortes evidências para a existência de dois construtos distintos, mas relacionados. O comportamento de inclusão é descrito pelos seis componentes anteriormente citados. A forte associação encontrada entre o comportamento inclusivo e a experiência de inclusão confirma a hipótese de Ferdman e colaboradores (2009) quanto à distinção dos construtos, sendo que o primeiro prediz o segundo. A interpretação dos resultados fornece importante indicação de que as duas variáveis formam, juntas, um círculo vicioso e de que o foco na facilitação de ações inclusivas por parte dos atores organizacionais pode proporcionar o sentimento de que se é incluído. A distinção entre os construtos também se faz importante no contexto brasileiro. Em primeiro lugar, porque permite a contribuição para a literatura nacional, em que a inclusão ainda se faz incipiente como objeto de pesquisa empírico (Hanashiro et al., 2011). Em segundo, porque pode trazer implicações práticas às organizações brasileiras, no sentido de indicar os comportamentos capazes de promover a experiência de inclusão. Vamos retomar alguns conceitos advindos da cognição social, que provavelmente você já viu, relacionados à diversidade e à inclusão nas organizações: preconceito, estereótipo, discriminação e identidade social.

◗ CONCEITOS RELACIONADOS

Alguns conceitos básicos da psicologia social, especificamente da cognição social, são necessários para melhor compreensão da definição de diversidade e de suas implicações. Há três conceitos que estão mais profundamente ligados aos temas colocados aqui: estereótipo, preconceito e discriminação. Para relembrar o leitor: **estereótipo liga-se à caracterização de pessoas, mas sem julgamento**; é um elemento cognitivo de organização. **O preconceito apresenta o julgamento e a avaliação sobre essa caracterização**



Figura 14.2 Comportamentos inclusivos que devem ocorrer ao mesmo tempo.

(i.e., gosto e não gosto). Gouveia e colaboradores (2006) apresentam uma escala para mensurar duas tipologias ligadas ao preconceito: interna e externa. A externa refere-se à tentativa de não demonstrar o preconceito; a interna, por sua vez, é a tentativa de não ter o preconceito, mas o indivíduo reconhece ter preconceito em ambos casos. **A discriminação é o ato, o comportamento ligado ao preconceito** que, na tipologia de Gouveia e colaboradores (2006), se liga ao fato de o indivíduo ter e estar em contexto onde essa demonstração seja possível, aceita ou viável. Para aprofundamento desses conceitos contextualizados ao Brasil e suas possíveis medidas, sugere-se a leitura de Pérez-Nebra e Jesus (2011).

A grande questão colocada pela diversidade cultural é como trabalhar com as regras e normas institucionais que geram os *ismos* organizacionais (p. ex., racismo, sexismo, etc.), ou seja, facilitam a discriminação institucionalizada. Quando nos referimos à gestão da diversidade, estamos, em grande parte, tratando do desenvolvimento e estabelecimento de normas organizacionais que valorizam as diferenças entre os grupos para a melhora da efetividade organizacional, e não que promovam essa efetividade apesar das diferenças. Essas normas e valores podem não refletir o estado atual da organização, mas refletem onde a organização quer chegar. Elas provêm um conjunto de expectativas claras de como os empregados devem ser tratados e do tipo de comportamento esperado dos gerentes e supervisores. Para que possamos discutir mais profundamente a gestão da diversidade organizacional, é necessário retornarmos ao conceito de identidade grupal, avançando para as teorias que tentam entender a relação entre os grupos de identidade.

Dada a centralidade do conceito de identidade grupal para o estudo da diversidade e inclusão, presente em Cox (1994) e Nkomo e Cox (1999), cabe definir que **a identidade grupal consiste na identificação física e cultural com um grupo, o que ocorre no contato com o grupo de oposição ou contraste** (Tajfel; Turner, 1979; Taylor; Moghaddam, 1994). As pessoas se identificam e se classificam em várias categorias sociais, e, por diferentes fatores situacionais, algumas dessas categorias se tornam mais salientes que outras em determinados momentos. O reconhecimento das semelhanças pressupõe o reconhecimento das diferenças (Galinkin, 2003), o que remete novamente ao conceito de diversidade. Ainda que existam diferentes concepções acerca da diversidade,

> [...] está mais ou menos claro que os acadêmicos estão se referindo à diversidade de identidades com base na filiação a grupos sociais e demográficos e como as diferenças de identidades afetam as relações sociais nas organizações [...] (Nkomo; Cox, 1999, p. 335).

Nesse contexto, é possível entender a diversidade e a identidade como conceitos complementares, uma vez que a identidade se faz no reconhecimento do outro, daquele que é diferente, que é diverso, e que a diversidade exprime as diferentes identidades. As explicações aos fenômenos de proteção e viés ao grupo identitário variam entre discriminação, proteção, entre outros. Um indivíduo que trabalha em uma organização não se lembra sempre de sua principal concorrente, mas, no caso de um ataque frontal, a identidade imediatamente se ressalta.

A identificação com um grupo leva ao contato previsível entre grupos. É interessante notar, porém, que não necessariamente os grupos devem estar fisicamente presentes para que haja o contato. Uma vez que o processo de identidade grupal se concretizou, é necessário apenas que indivíduos de diferentes identidades grupais se conectem para que o contato intergrupal aconteça (Taylor; Moghaddam, 1994). Cada indivíduo leva, assim, as posições e expectativas de seu(s) grupo(s). Cada indivíduo enxerga o mundo através das lentes daquela identidade grupal, agora saliente. Claramente, nem sempre haverá um conflito entre as identidades grupais. Diferentes teorias se complementam na predição do que pode resultar do contato intergrupal. Essas teorias oferecem contribuições generosas para a gestão da diversidade, ou para a compreensão do contato entre os diferentes indivíduos presentes na organização. Diversas teorias podem ser citadas (p. ex., Teoria da Equidade, do Conflito Realístico, ou Privação Relativa, discutidas em Torres; Pérez-Nebra, 2004), porém, definitivamente, a Teoria da Identidade Social (TIS) (Tajfel, 1982; Tajfel; Turner, 1979) apresenta uma contribuição significativa para a compreensão da diversidade e da inclusão nas

organizações, ao descrever o processo de formação de identidade de seus membros.

Teoria da identidade social

A identidade pode ser estudada em dois níveis, o pessoal e o social (Nascimento, 2010). Para a TIS (Tajfel, 1982; Tajfel; Turner, 1979), ela é pensada em termos das nossas identidades sociais. **A identidade social é o conhecimento do indivíduo de que pertence a um grupo, acrescido de significação e valor emocional** (que é a definição clássica de Tajfel, 1978). Esse processo ocorre com a formação das identidades na organização. Assim, a identidade organizacional se refere à representação em um dado período de nossa história atrelado a certo contexto social, que carrega um sistema de características físicas, psicológicas, morais, jurídicas, sociais e culturais, resultando na definição da pessoa feita por ela mesma ou por outro. Na organização, como em qualquer outro grupo social, reunidos na presença física, o *self* e a identidade grupal se encontram separados nos processos psíquicos (Machado, 2003). Nesse contexto, a TIS (Tajfel, 1982) parte da ligação entre três conceitos básicos: categorização social, identidade social e comparação social.

A categorização social é revelada como um instrumento que segmenta, classifica e ordena o ambiente social, servindo também como um sistema de orientação que ajuda a criar e definir o lugar do indivíduo na sociedade (Nascimento, 2010). Assim, os grupos sociais (como a organização) contribuem para a construção da identidade social dos seus membros. Para Nascimento (2010), a identidade social está relacionada à necessidade de se obter uma imagem positiva e diferente do grupo próprio, o que transcende os limites da semelhança intergrupal no plano das comparações sociais relevantes, gerando satisfação. Como consequência desse processo, segundo Tajfel (1983), a pessoa pode se manter no grupo (ou organização) ou então buscar novos grupos que contribuam mais para os aspectos da sua identidade que geram maior satisfação. Se o grupo não preencher esse aspecto, a pessoa tenderá a abandonar o grupo, a não ser que isso se mostre impossível por razões externas. Dois ou mais indivíduos que compartilham a mesma identificação social (e organizacional), embora diferentes em outras dimensões sociais (para uma discussão mais aprofundada acerca das dimensões sociais e de diversidade, ver Torres e Pérez-Nebra, 2004), realizam comparações sociais semelhantes quando operam ou têm salientada a mesma identidade social. Essas comparações têm relação com a Teoria da Privação Relativa (Stouffer et al., 1949), que pode ser encontrada em livros de psicologia social.

◗ PARADIGMAS E PESQUISAS SOBRE DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Entende-se como gestão da diversidade o planejamento e a implementação, na organização, de sistemas e práticas para tratar as pessoas de maneira que as potenciais vantagens da diversidade sejam maximizadas, com suas potenciais desvantagens, minimizadas. **A literatura de grupos e equipes de trabalho (Kozlowski; Bell, 2003) sugere que os efeitos da diversidade na efetividade ou no desempenho das equipes ainda não são claros. Essa falta de claridade se deve principalmente a quatro fatores:**

1. natureza da tarefa;
2. quais são os resultados que se pretende medir (p. ex., criatividade ou tempo de reação);
3. tempo (i.e., no curto prazo, seu efeito tende a ser mais lento e conflituoso; com o passar do tempo, seu efeito melhora, com o grupo tendendo a apresentar-se como mais criativo); e
4. o atributo de diversidade mensurado (i.e., demografia ou, por exemplo, diferenças em formação profissional, personalidade, níveis de habilidade, etc).

Todavia, o efeito da diversidade depende diretamente do seu paradigma, ou da forma com que é pensada na organização. Há concordância na literatura em relação a quais são os paradigmas de diversidade que podem ser adotados pelas organizações.

Paradigmas de diversidade (discriminação e justiça, acesso e legitimidade, aprendizagem e efetividade)

Três paradigmas são listados por Thomas e Ely (1996) ao ressaltarem os motivos da importân-

cia das organizações gerirem a diversidade. Os autores nomeiam esses paradigmas como "**discriminação e justiça**", "**acesso e legitimidade**" e "**aprendizagem e efetividade**". Eles estão detalhados em Torres e Pérez-Nebra (2004). O que se apresenta em seguida é um resumo, com a incorporação de discussões até então não abordadas no texto de 2004 (conforme mostrado na Figura 14.3, a seguir).

É importante notar que a maioria das pessoas acredita que diversidade no trabalho refere-se apenas ao aumento da representação racial, nacional, de gênero ou classe. A questão da distribuição demográfica é importante, mas não suficiente para entender a diversidade. Outras variáveis, como estabilidade no cargo, diversidade nos diversos níveis organizacionais e colaboração ou competição entre os cúmplices/pares (*cohort*), devem ser consideradas (Alderfer; Sims, 2003). Ou seja, **o fenômeno "diversidade" nas organizações pode ser uma variável tanto antecedente quanto consequente.** A diversidade pode ser antecedente de, por exemplo, clima organizacional (Ostroff; Kinicki; Tamkins, 2003) ou consequente de políticas organizacionais (Alderfer; Sims, 2003). Os dois primeiros paradigmas que têm guiado a maioria das iniciativas de diversidade até hoje são o da **discriminação e justiça** e do **acesso e legitimidade**.

O paradigma da discriminação e justiça

O uso do paradigma da discriminação e justiça é o dominante. Seu foco recai sobre igualdade de oportunidades, tratamento justo, recrutamento e cumprimento de requisitos legais. Organizações que operam com essa orientação filosófica com frequência instituem programas de mentores e desenvolvimento de carreira, especificamente para mulheres e pessoas não brancas nos seus postos, e treinam outros empregados para respeitarem diferenças culturais. A medida aqui é feita com base na demografia e na estabilidade no cargo. Muitas vezes, há diversidade horizontal, mas não vertical, ou seja, o quadro fica diverso, mas o tipo de trabalho, não. Sem dúvida, essa perspectiva tem seus benefícios: ela tende a aumentar a diversidade demográfica em uma organização e, frequentemente, tem sucesso na promoção do tratamento justo. Mas esse paradigma também tem limitações. A principal delas é a pressuposição implícita de que "somos todos iguais" ou "aspiramos ser todos iguais". Sob esse paradigma, não é desejável que a diversificação da força de trabalho influencie o trabalho ou a cultura da organização. A organização deve operar como se todas as pessoas fossem da mesma raça, gênero, nacionalidade e classe social. É pouco provável que os líderes que gerenciam a diversidade sob esse paradigma explorem como as diferenças das pessoas podem gerar uma diversidade de formas efetivas de se executar o trabalho, liderar, entender o mercado, gerenciar os recursos humanos e aprender.

O paradigma do acesso e legitimidade

Esse paradigma está enraizado na aceitação e celebração das diferenças. Nos locais onde foi implementado, as organizações buscaram mais

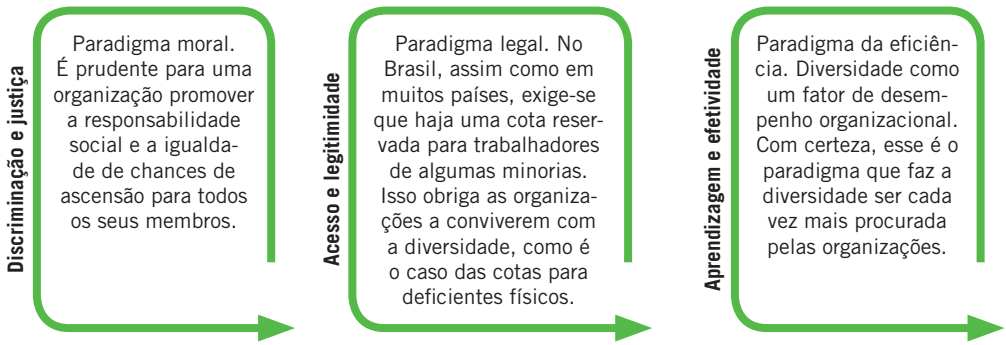


Figura 14.3 Paradigmas da diversidade cultural em ordem cronológica.

acesso a – e tiveram legitimidade com – uma clientela mais diversa, por meio da equiparação da demografia organizacional com aqueles segmentos de consumo (Thomas; Ely, 1996). Sua principal vantagem refere-se ao fato de que está baseada no mercado, e o potencial para vantagem competitiva é uma qualidade que normalmente toda a organização entende e, logo, pode dar suporte. Porém, sua principal limitação (Cox, 1994; Thomas; Ely, 1996) está na busca de nichos de mercado. As organizações de acesso e legitimidade tendem a enfatizar o papel das diferenças culturais na organização sem realmente analisar essas diferenças para ver se elas afetam o trabalho que está sendo feito. Ou seja, o que está por trás é uma perspectiva de que mérito e diversidade são dois polos em um contínuo: se há mérito, não há possibilidade de diversidade, e vice-versa (Alderfer; Sims, 2003). Caso mérito e diversidade sejam avaliados individualmente, por exemplo em um processo de seleção e recrutamento, pode ocorrer de os líderes escolherem os piores candidatos possíveis para minar e afirmar que as políticas afirmativas não funcionam (Alderfer; Sims, 2003).

O paradigma da aprendizagem e efetividade

Nele, as organizações desenvolveram uma visão de diversidade e inclusão que as permite incorporar as contribuições dos empregados ao trabalho da organização. Tais organizações estão realmente encontrando os benefícios da diversidade e da inclusão. Se o paradigma da discriminação e justiça está organizado em torno do tema da assimilação, o paradigma do acesso e legitimidade gira no conceito oposto: diferenciação ou contraste, no qual o objetivo é colocar pessoas diferentes em situações nas quais suas características demográficas estão de acordo com as características dos mercados. Este último paradigma, em contraste aos dois anteriores, organiza-se em torno do tema de integração e inclusão. Esse novo modelo para a diversidade leva a organização a internalizar as diferenças entre os empregados de forma que possa aprender e crescer com as diferenças. O foco é: "Somos uma única equipe, com as nossas diferenças – e não apesar delas".

A não ser que as organizações que estão atualmente trabalhando com as outras duas perspectivas possam revisar sua visão de diversidade para evitar pontos cegos cognitivos, várias oportunidades serão perdidas, as tensões serão diagnosticadas erroneamente e as organizações irão continuar percebendo os potenciais de diversidade como efusivos. Logo, uma questão surge: o que acontece com as organizações que seguem a perspectiva emergente que as faz obter o melhor de sua diversidade? As linhas de pesquisa orientadas por Thomas e Ely (1996) sugerem pré-condições que ajudam as organizações a utilizar as diferenças de grupos de identidade em serviço das organizações e do seu crescimento e renovação. Essas pré-condições podem ser encontradas em Torres e Pérez-Nebra (2004) e, em geral, referem-se às atitudes, aos comportamentos e às políticas da liderança, à cultura organizacional, à missão e à estrutura organizacional.

◗ PESQUISAS BRASILEIRAS SOBRE DIVERSIDADE

A literatura brasileira ainda parece carecer de produção especializada em diversidade e inclusão. Um levantamento realizado nas bases de dados Web of Science, Portal de Periódicos da CAPES, Science Direct, ABI/InformGlobal (Proquest) e Google Acadêmico apontou para 24 artigos publicados sobre o tema em revistas nacionais. Buscou-se por artigos publicados entre 2005 e 2013, utilizando-se como palavras-chave os termos "diversidade nas organizações", "inclusão nas organizações", "exclusão nas organizações", "diversidade e inclusão" e suas respectivas combinações. Para garantir que todos os estudos sobre o tema fossem identificados, foi utilizada a técnica da "bola de neve" (*snowball*), que consiste em verificar as referências bibliográficas dos estudos selecionados inicialmente em busca de trabalhos que por algum motivo não tivessem sido apontados pelo levantamento inicial. Assim, teses, dissertações, artigos completos e resumos publicados em anais de congressos, além de trabalhos ainda em desenvolvimento (i.e., trabalhos em andamento), mas já apresentados, também foram identificados e incluídos, resultando em 32 estudos obtidos. A análise das publicações seguiu critérios que abarcassem e descrevessem características rele-

vantes da obra, tais como o contexto das publicações, a base teórica utilizada, os procedimentos metodológicos, as variáveis estudadas e os resultados encontrados.

Entre os trabalhos encontrados, alguns parecem ilustrar bem as principais temáticas abordadas no País. Por exemplo, Presotti (2011) buscou identificar as concepções e práticas para a gestão da diversidade cultural nas organizações de acordo com os três paradigmas de Thomas e Ely (1996), citados anteriormente. Entre as organizações investigadas pela autora, apenas uma apresentou práticas de gestão coerentes com a perspectiva de aprendizagem e efetividade. Ao examinar os resultados da perspectiva adotada pela organização, observou-se que comportamento inclusivo do grupo de trabalho foi aquele que mais explicou a experiência de inclusão dos seus empregados. Em tais resultados – além de indicarem que as organizações brasileiras atuam, primordialmente, dentro dos paradigmas de discriminação e justiça e acesso e legitimidade (i.e., quando se preocupam com diversidade e inclusão) – o grupo de trabalho, e não a estrutura organizacional como um todo, é que parece ser o catalisador da experiência de inclusão.

Já Nascimento (2010) fez uma aplicação direta da TIS à diversidade e à identidade entre policiais militares. Sua "Escala de Identidade Profissional Policial Militar", construída com base na TIS, capturou valiosas evidências sobre *ageism* (discriminação por idade) e promoção dentro da corporação policial. Ainda sobre *ageism*, França e Stepansky (2012) apresentaram um panorama brasileiro sobre discriminação contra idosos no trabalho e aposentadoria, enquanto França, Menezes e Siqueira (2012) apontaram para a necessidade de se desenvolver um programa de preparação para a aposentadoria junto a trabalhadores que atuam na limpeza urbana, categoria muito pouco pesquisada e alvo de constantes discriminações de classe.

Ainda dentro dessa categoria funcional, serventes de limpeza, dois trabalhos conduzidos (Cerqueira; Pérez-Nebra, 2013; Oliveira; Pérez-Nebra, 2012) apontaram que a discriminação no trabalho ocorre de diversas maneiras. Ambas as pesquisas foram feitas com sequências de entrevistas em profundidade. Em geral, nas organizações brasileiras, os serventes de limpeza são subcontratados (i.e., terceirizados) e, por esse motivo, considerados de segunda classe pelos demais funcionários. Também é um tipo de trabalho com alto índice de rotatividade, indicativo de problema na categoria funcional, e não na empresa. Relatos encontrados sobre a não resposta a um bom-dia na sala, sobre a total ignorância ou mesmo falta de curiosidade em saber o nome do terceirizado pelos outros funcionários, entre outros aspectos, são percebidos como invisibilidade do trabalho ou desvalorização social. Esse tipo de trabalho é executado tipicamente por mulheres (Cerqueira; Pérez-Nebra, 2013), ainda que algumas empresas optem por contratar homens em função de alguns serviços mais pesados (Oliveira; Pérez-Nebra, 2012). A baixa qualificação profissional, o sentido e o significado do trabalho esvaziados, a percepção do trabalho como discriminado são desafios que esses indivíduos enfrentam no dia a dia do seu ambiente de trabalho. Invisibilidade social também foi tema de pesquisa de Costa (2004) no seu trabalho na Universidade de São Paulo (USP) com garis.

Zauli, Torres e Galinkin (2012) investigaram as oportunidades das mulheres em termos de igualdade na ocupação de cargos de alta chefia na Câmara dos Deputados Federal, desenvolvendo uma medida para analisar a atitude dos servidores quanto a possibilidades e limites de ascensão da mulher na estrutura de cargos da organização. Os autores observaram que as oportunidades de ocupar cargo de alta chefia são menores para mulheres do que para homens, mesmo com elas apresentando uma capacitação mais alta do que eles. Tal efeito é descrito como "teto de vidro" (i.e., *glassceiling*) nas organizações púbicas brasileiras. O mesmo também foi observado por Zidório (2012) em organizações hospitalares. Já Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010) analisaram a discriminação por orientação sexual nas organizações, destacando o humor dos heterossexuais sobre os homossexuais como forma de manifestação dessa discriminação, corriqueiramente legitimado pela organização.

Saraiva e Irigaray (2009) analisaram a efetividade da implementação de políticas de diversidade em filiais brasileiras de uma empresa multinacional, sugerindo a existência de contradições entre os discursos e as práticas adotadas. Para os autores, essas contradições ocorrem, entre outros fatores, por um direcionamento das

políticas de diversidade e inclusão mais voltadas para o mercado do que para as demandas da sociedade, o que novamente aponta para a prevalência dos paradigmas de discriminação e justiça e acesso e legitimidade (Thomas; Ely, 1996) entre as organizações brasileiras.

Coelho (2012) realizou uma pesquisa sobre trabalhadores com deficiência. A autora entrevistou diversos trabalhadores com variadas categorias de deficiência e descreveu como as pessoas com deficiência (PCDs) se percebem no desempenho do seu trabalho. Em termos gerais, as PCDs não se percebem limitadas. Muito pelo contrário, elas relatam o espanto das outras pessoas ao verem uma PCD trabalhando, talvez relacionando o trabalho a alguma forma de heroísmo, e não à competência ou à possibilidade de que aquele tipo de trabalho seja desempenhado por pessoas diferentes. Há, com frequência, relatos de comparação social *downward*, ou seja, de se comparar com pessoas com deficiências mais severas para se sentirem melhores e mais capazes (como previsto pela Teoria da Comparação Social, Festinger, 1954). O paradigma claro que vivem esses participantes é de discriminação e justiça, pois todos foram selecionados para o trabalho graças a sistemas variados de cotas. Vale notar, entretanto, que os profissionais que trabalham em recrutamento e seleção, muitas vezes, sofrem com os programas governamentais e com o desinteresse de alguns grupos de PCDs em trabalhar (Thompson, 2010). Algumas vezes se apresenta uma oportunidade de trabalho, o profissional é localizado no mercado, mas não demonstra interesse no trabalho, uma vez que a bolsa provida pelo Estado é similar ou maior ao que é oferecido pela posição. Assim, os programas assistencialistas acabam por também prejudicar a entrada de PCDs no mercado de trabalho. Aparentemente, está-se "provendo o peixe", mas não "ensinando a pescar", e isso tem sido um desafio para a área e para o Estado.

Destaque deve ser dado para os estudos conduzidos por Hanashiro tanto sobre diversidade quanto sobre inclusão. Com uma produção profícua, a autora e seus colaboradores têm investigado ambos os conceitos no País, provendo grande contribuição para a compreensão e mensuração desses fenômenos organizacionais na cultura brasileira. Por exemplo, Pereira e Hanashiro (2011) apresentaram uma escala de atitudes para ações organizacionais em prol da valorização da diversidade e, em seguida, apresentaram junto com colegas (Hanashiro et al., 2011), evidências de validação da Escala de Comportamento de Inclusão Organizacional no Brasil, originalmente desenvolvida por Ferdman e colaboradores (2009) nos Estados Unidos, obtendo uma versão *emic* da medida para o País. Tal escala preenche uma lacuna na operacionalização do conceito de inclusão, que sistematicamente (e não apenas na literatura brasileira) tem tido uma evolução néscia quando comparado ao de diversidade. Entre outros trabalhos desenvolvidos pela autora, podem ainda ser citadas a proposição de um modelo teórico (Pereira; Hanashiro, 2010) para a compreensão da atitude ante a diversidade nas organizações e a organização de uma edição especial da *Revista de Administração Mackenzie* (RAM) sobre diversidade e inclusão nas organizações, na qual 6 dos 24 artigos encontrados foram obtidos (Hanashiro; Torres, 2010).

Nota-se, no relato apresentado, que alguns trabalhos acadêmicos no Brasil já estão sendo desenvolvidos, o que claramente mostra uma diferença do que foi apresentado no capítulo de 2004. Ainda há, no entanto, necessidade de investigação de vários outros temas de pesquisa. **Como agenda de pesquisa, sugere-se a avaliação de programas de intervenção. Pesquisas sobre intervenção são raras no Brasil, e nessa área não seria diferente. Além disso, aquilo que não é avaliado não é valorizado. Logo, para a própria valorização das ações de diversidade e inclusão no País, há a necessidade de avaliações sistemáticas dos programas já implementados.** Algumas subáreas de pesquisa praticamente inexistem, como, por exemplo, desempenho no trabalho (exceção para Falcão, 2007), criatividade, subsistemas organizacionais. Estas e outras são um campo profícuo de pesquisas na área, além de prover claras implicações gerenciais.

◗ GESTÃO DA DIVERSIDADE

Observa-se um crescente movimento de organizações no sentido de adotar programas de gestão da diversidade e, em menor grau, de inclusão como parte das suas estratégias organizacionais. Para Presotti (2011), porém, esse movimento não vem acompanhado de aprofundamento da literatura sobre o tema, sendo os movimen-

tos sociais antidiscriminação (p. ex., políticas de ação afirmativa) e de responsabilidade social das empresas os principais agentes de difusão de práticas de gestão da diversidade para as organizações brasileiras (Alves; Galeão-Silva, 2004). As políticas de ações afirmativas atendem às razões morais e legais de favorecer a diversidade nas organizações. Já a gestão da diversidade e da inclusão está ligada a motivos econômicos, sendo focada na perspectiva de que administrar a diversidade pode trazer benefícios financeiros, além de cumprir com a responsabilidade social e com a legislação. Mor Barak (2005) e Cox (1994) enfatizam a necessidade de administrar a diversidade crescente nas organizações, por ser este um processo inevitável e irreversível diante das mudanças demográficas e das exigências do mercado.

A gestão da diversidade defende uma transformação sistêmica da organização e não se preocupa apenas com os sistemas de recrutamento e seleção nas organizações. Logo, conforme aponta Presotti (2011), **a gestão da diversidade e da inclusão tem início com um diagnóstico acerca da demografia, da diversidade cultural da organização e das estatísticas de sua força de trabalho, ou seja, este seria o primeiro passo.** Só então é que se pode desenvolver um plano de diversidade, que passa por todos os subsistemas organizacionais. Assim, um ciclo começa a se formar (conforme mostra a Fig. 14.4). Por meio de políticas institucionais, a começar pela profissiografia ou descrição de cargo, incluem-se os aspectos a serem valorizados nos diferentes subsistemas (desde demográficos, passando por competências e formação). O recrutamento e a seleção (muitas vezes ligados às ações afirmativas, especialmente nos casos em que se tem um contingente demograficamente homogêneo na organização – seja por razões políticas ou históricas), obtém-se a pluralidade demográfica organizacional. Por meio de programas de treinamento e de outras ações organizacionais, pode-se concretizar o passo seguinte, a gestão da diversidade na organização, que vai muito além da sua pluralidade ou heterogeneidade demográfica. Assim, **apenas com a gestão da diversidade em curso é que se pode criar uma cultura de inclusão, e essa cultura de inclusão é que levará à concretização de sistema de contratação e promoção que reforçarão a própria diversidade.** Esses passos estão representados na Figura 14.4 a seguir.

A gestão da diversidade se distingue das ações afirmativas em função de duas variáveis: os grupos atingidos e os efeitos nas empresas (Alves; Galeão-Silva, 2004). Na ação afirmativa, as mudanças provocadas nas organizações são decorrências de pressões coercitivas externas, como as leis de cotas para grupos de minoria ou historicamente discriminados. Na diversidade, todas as diferentes identidades são contempladas, e sua gestão eficaz e efetiva faz a inclusão ser vista como vantagem competitiva para a organização. Precisamente por esse motivo é que há a necessidade de um diagnóstico acerca da demografia e da diversidade cultural da organização, ou seja, da própria estrutura organizacional.

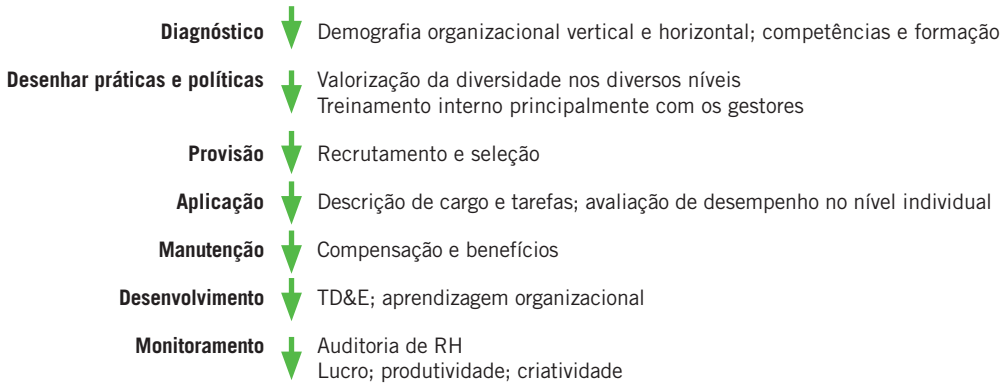


Figura 14.4 Etapas a serem seguidas na gestão da diversidade cultural.

A compreensão da estrutura organizacional

> [...] ajuda a diferenciar as partes de uma organização e, simultaneamente, a manter tais partes interligadas, criando e reforçando, no interior do grupo e entre os grupos, relações de interdependência, de previsibilidade e de hierarquia [...] (Loiola et al., 2004, p. 92).

Em vista disso, a compreensão da estrutura permite conhecer as partes da organização, seus mecanismos de controle e as funções de seus atores, indicando elementos de relações intergrupais e de poder, fazendo-se relevante na compreensão da diversidade na organização (Presotti, 2011).

Um dos problemas de gerir uma força de trabalho diversa advém da dificuldade dos próprios gestores de compreender amplamente sua dinâmica e de abstrair-se de seus próprios preconceitos para desencadear o potencial impingido nos grupos multiculturais (Barak, 2005). Daí a necessidade, como passo posterior ao diagnóstico, dos programas de treinamento e de ações organizacionais voltados à diversidade e com vistas à inclusão. Tais programas, logo, não devem enfocar apenas a força de trabalho operacional como também suas lideranças. Isso significa ir além da valorização da diversidade e criar um ambiente de trabalho inclusivo, pois as iniciativas de inclusão contribuem para a efetividade das ações de diversidade (Hanashiro et al., 2011). Dessa forma, o desafio que se lança às pessoas interessadas na diversidade não é somente de promovê-la e valorizá-la como também de alcançar sua meta última, a inclusão.

◗ AVALIAÇÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Retomando o que foi apresentado anteriormente, a diversidade é caracterizada pela representação de pessoas com diferentes níveis de similaridades, enquanto a inclusão pode ser compreendida pelas diferentes perspectivas e por estruturas políticas e práticas para reconhecer e usar essas perspectivas (Roberson, 2006). Logo, a inclusão vai além da diversidade, referindo-se tanto à representação numérica de todos os grupos sociais quanto à condição em que estes podem ser autênticos e participar da organização de forma efetiva (Presotti, 2011). A condução da diversidade para a inclusão, dessa forma, parece estar fundamentada nas condições para garantir que as características das pessoas e de seus grupos sejam valorizadas e utilizadas. Mas como avaliar esses aspectos do ponto de vista organizacional?

Programas de diversidade podem ser avaliados sob diferentes aspectos. **Uma forma de analisar seus impactos é por meio da estrutura organizacional, da sua efetividade e da satisfação provocada nos empregados e clientes** (Jacoby; Hoyer; Brief, 1992; Ryan; Ployhart, 2003). Para tal, variáveis de resultado devem ser claramente investigadas (Ghiselli; Campbell; Zedeck, 1981). Com os empregados, estas são: taxas de rotatividade e absenteísmo, demografia organizacional horizontal e vertical, desempenho, criatividade e aumento de vendas como resultado da implementação do programa, que podem ser obtidas por meio da avaliação da satisfação dos empregados com o trabalho, da qualidade de vida no trabalho e da percepção de autoeficácia (Rossi; Freeman, 1993). Com os clientes, as variáveis de estudo são: satisfação de cliente, avaliação de qualidade de serviço e/ou produto, tipos de interação com o cliente, entre outras (Ryan; Ployhart, 2003).

Medidas de rotatividade, absenteísmo e demografia são simples e fáceis de se obter se a área de gestão de pessoas for minimamente estruturada. Outras medidas podem ser obtidas por meio de instrumentos psicométricos válidos e confiáveis, desenvolvidos ou não para a organização avaliada. Instrumentos que medem clima organizacional, por exemplo, além de avaliarem a própria percepção do clima da organização, também fornecem dados e evidências sobre a satisfação dos empregados com a organização e seu trabalho, que podem estar associados diretamente ao programa (há vários instrumentos disponíveis em Siqueira, Ed. 2008 já validados e com sugestões de uso nas organizações).

Ely e Thomas (2001) propuseram um modelo de avaliação que destaca as relações entre a diversidade de identidades culturais e o funcionamento dos grupos de trabalho com base na identificação de resultados intermediários, mais fáceis de identificar por estarem mais proximamente relacionadas à composição cultural do grupo de trabalho (Fig. 14.5). Esses resultados



Figura 14.5 Relação entre a diversidade e o funcionamento do grupo de trabalho.
Fonte: Com base em Ely e Thomas (2001, p. 236).

incluíram processos de grupo e as experiências individuais que pareciam acompanhar as perspectivas de diversidade, sendo eles:

1. a natureza das relações entre os diferentes grupos de identidade no ambiente de trabalho imediato das pessoas, incluindo a natureza do conflito e da resolução de conflitos;
2. o grau em que os participantes se sentem valorizados e respeitados por colegas e supervisores; e
3. o significado e a importância atribuída pelos participantes a sua própria identidade no trabalho, inclusive se e como eles pessoalmente se valorizam e se expressam como membros de seu grupo de identidade racial.

Entre as possíveis dimensões de diversidade (raça, gênero, orientação sexual, etc.), Ely e Thomas (2001) apontam que o fato de compartilharem muitas das características básicas descritas, a proposta de modelo de avaliação possibilita sua generalização para as diferentes dimensões de diversidade.

Outro ponto essencial está na mensuração dos resultados da inclusão para os grupos de trabalho intermediários. Embora diversidade e inclusão possam ser consideradas duas faces da mesma moeda (Hanashiro et al., 2011), **a distinção elementar entre os conceitos se dá na medida em que a diversidade se refere à composição da força de trabalho, enquanto a inclusão alude à maneira que as pessoas são tratadas e participam dos processos organizacionais.** Logo, Ferdman e colaboradores (2009) apresentam um modelo que sugere aspectos a serem apreciados em uma avaliação de inclusão organizacional, resumidos na Figura 14.6.

Após os comentários finais, são apresentados os instrumentos de medida citados ao longo do capítulo como forma de facilitar e de guiar o leitor que tenha interesse em desenvolver uma pesquisa acadêmica ou iniciar um processo de avaliação da diversidade e de inclusão na sua organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade cultural nas organizações significa a inclusão de pessoas diferentes. E o que é mais importante: a diversidade e a inclusão reconhecem, reforçam e valorizam as diferenças e similaridades entre as pessoas, que irão ajudar a atingir os objetivos organizacionais e individuais em uma proposta ganha-ganha. Organizações culturalmente diversas têm o potencial tanto para obter fortes vantagens competitivas como para serem disfuncionais. Em uma ilustração simples dessa ideia, vemos que a ação de apontar os

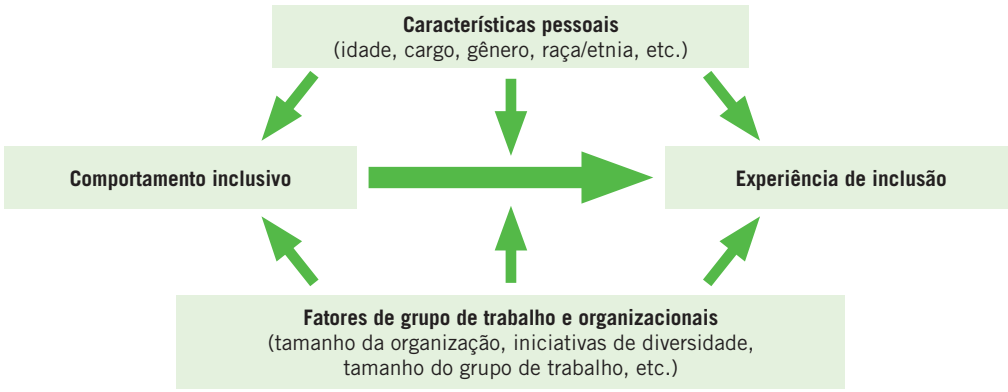


Figura 14.6 Relação entre o comportamento inclusivo e a experiência de inclusão.
Fonte: Com base em Ferdman e colaboradores (2009)..

grupos raciais por meio de apelidos é considerada, no Brasil, uma prática amistosa e carinhosa (Rothblatt, 2003), contribuindo para a noção de "democracia racial" do País. Todavia, essa consciência racial é pluralística em simbolismo, incluindo raça, classe social e posição social simultaneamente, o que cria uma forma particularmente virulenta do racismo: o racismo silencioso (Mikulak, 2011).

A gestão da diversidade ensina, entre outras coisas, que, quando lidamos com ismos nas organizações, mesmo se a intenção inicial for a de fazer um elogio ou uma simples brincadeira, os efeitos de continuamente se engajar nesses comportamentos serão detrimentais à organização. Novamente, o efeito é diferente da intenção. Já diz o ditado popular que, "de boas intenções, o inferno está cheio". Logo, diversidade cultural relaciona-se a uma comunicação incrementada, às melhores formas de resolução de problemas, às tomadas de decisão mais efetivas, à produtividade aumentada, à maior flexibilidade e à alta moral entre os empregados. Estamos falando claramente de treinamentos de domínio predominantemente afetivo (veja mais no Capítulo 6 deste livro e, caso queira aprofundar-se mais em treinamento, veja Borges-Andrade; Abbad; Mourão, 2006).

É importante considerar, contudo, que, no Brasil, há certa valorização das origens diferentes dos indivíduos, mas as posições de trabalho ainda são definidas pelas origens econômicas e raciais (Fleury, 1999). Além disso, existem regiões, religiões, cores de pele, etc., que são avaliadas como mais trabalhadoras do que outras. Ou seja, chamam pela necessidade de gerir a diversidade. Mas existe uma única maneira de gerir a diversidade? Devemos rejeitar ou aceitar e dar ênfase aos sistemas de cotas e às ações afirmativas? E o homem branco, heterossexual, 1,8 filhos, não está sendo esquecido? Qual a "melhor" forma de tratarmos as mulheres, pessoas não brancas, PCDs ou pessoas com deficiência, ou pessoas com necessidades especiais (PNEs) e outros grupos de "minorias" na organização?

O tema é inquietante e desafiador. Se você já sofreu alguma discriminação por ser, por exemplo, brasileiro (fora do País), por ser mulher, por ser homossexual, por ser mãe ou pai, por não ter um Camaro ou Lamborghini, por não ser branco, etc., vai entender que essa discriminação, ocorrendo todos os dias ao sair de casa, é um suplício que pode ser modificado. Essa mudança é lenta, mas não é tão difícil e, menos ainda, cara. Além de uma questão de lucratividade (claro, o empresário precisa pensar nisso, porque, se não sobreviver, ele manda a todos embora), é uma questão humana, de justiça, de igualdade, de valorização e de divertimento. Apresentamos aqui alguns conceitos e ferramentas para que se trabalhe e, fundamentalmente, se entenda o processo da diversidade no contexto organizacional.



Discriminação de trabalhadores presos

O trabalho aqui apresentado é de Sampaio (2013). A pesquisa realizada por ele envolve sentenciados em regime de prisão domiciliar e regime semiaberto no Distrito Federal. Os trabalhadores presos são beneficiados pela Lei de Execução Penal (nº 7.210/84), cujo objetivo é promover ressocialização e inserção social por meio do aprendizado de novas práticas profissionais e de trabalho remunerado. O impacto previsto é possibilitar melhora no ambiente prisional, gerar uma nova perspectiva de vida fora da prisão e diminuir os índices de reincidência. Neste caso, os presidiários cumprem pena em regime fechado e saem durante o dia para trabalhar em um órgão público. Em processo de ressocialização, em geral exercem trabalhos relacionados a limpeza e manutenção predial.

Sampaio, em sua pesquisa, teve um interesse preliminar em descrever como os presidiários avaliavam essa possibilidade de trabalho (similar à pesquisa realizada 15 anos antes por Lemos; Mazzilli; Klering, 1998). Em meio às entrevistas, o tema de discriminação no trabalho apareceu e chamou atenção. O foco da pesquisa, portanto, mudou para essa temática, e uma sequência de pesquisas foi realizada. A primeira comparou o discurso dos servidores públicos que tinham contato com esses presidiários com o dos próprios presidiários. Como resultado, apareceu o medo, em falas como: "Já ouvi nos corredores [o crime cometido] – trato bem porque ele sabe meu endereço, onde deixo o carro, minha família... eu tenho medo, sabe?". Até a discriminação é percebida pelos servidores: "Há um preconceito velado por parte dos servidores públicos. E que esse preconceito torna-se evidente em situações de comemorações no órgão. Os sentenciados nunca são convidados para participar de eventos tipo: chá de bebê, aniversários, festa de fim de ano, ou seja, nenhum tipo de comemoração com os servidores. Os sentenciados são excluídos das festividades do órgão. Mais que isso, para os servidores, eles 'não existem' quando se trata de comemorações festivas. Eles nem sequer são lembrados". Por parte dos sentenciados, a discriminação materializa-se em falas como "trabalho como garçom, e, quando vou servir algumas pessoas, estas não respondem o cumprimento de bom-dia ou boa-tarde. Muitos viram a cara quando vão receber o café ou a água, tenho que fingir que as situações são normais para não ser devolvido para a FUNAP. Esse tipo de discriminação me deixa muito aborrecido e estressado e, quando volto para casa, acabo descarregando tudo nas pessoas de lá".

A partir desses relatos, o Estudo 2 descreveu quais as estratégias de enfrentamento (i.e., *coping)* utilizadas por esses funcionários para enfrentar a discriminação. Como resultado, obteve que o afastamento (ou distanciamento) é a estratégia mais utilizada pelos beneficiários. O afastamento é uma estratégia pouco adaptativa e "descreve os esforços cognitivos de desprendimento e minimização da situação" (Pais-Ribeiro; Santos, 2001, p. 493).

Por fim, o pesquisador (comunicação pessoal) relata que ex-presidiários procuram-no e relataram a impossibilidade de conseguir um trabalho ou emprego por sua marca de ter sido um presidiário, marca esta que aparece nos documentos legais individuais e quando as empresas, no processo de recrutamento e seleção, fazem levantamento sobre a vida pregressa do indivíduo e impedem sua entrada, em geral alegando qualquer pretexto.

Questões para reflexão

1. Como você faria a avaliação da estratégia utilizada pelo Estado nesse órgão público?
2. Qual o paradigma utilizado pelo Estado para inclusão desses funcionários no órgão público?
3. Por que a inclusão, como entendida no capítulo, está sendo, ou não, observada nesse caso?
4. Quais os fenômenos sociais nos níveis grupal e individual observados nesse relato?
5. Que estratégia de intervenção você utilizaria para modificar a discriminação percebida pelos grupos entre os sentenciados e funcionários?
6. Por que a sociedade ainda não aceita esses funcionários, mesmo que tenham cumprido sua pena?
7. O que pode ser feito para modificar o quadro dos ex-sentenciados?



Oportunidade de ascensão das mulheres na Câmara dos Deputados Federal

Amanda Zauli (Zauli-Fellows, 2006; Zauli; Torres; Galinkin, 2012), observando o aumento do número de mulheres no mercado de trabalho especializado no Brasil, mas com a manutenção de rendimentos menores e menores oportunidades de ascensão profissional, investigou as oportunidades de ascensão da mulher na carreira, em termos de igualdade na ocupação de cargos de direção na Câmara dos Deputados Federal (CD). Seu interesse era investigar a situação da mulher em uma organização pública no País. Para isso, a autora construiu uma medida para identificar a percepção dos servidores da CD quanto às oportunidades que as mulheres têm de assumir cargos de direção; verificou a percepção dos funcionários quanto ao exercício por mulheres de cargos de direção na CD, identificando as diferenças na percepção de servidoras e de servidores; investigou as diferenças na percepção de servidoras ocupantes de cargos de direção e de servidoras não ocupantes de cargos de direção quanto ao exercício por mulheres de cargos de direção na CD; e, por último, descreveu como as servidoras da CD percebem as oportunidades de ascensão da mulher na carreira. Após analisar os resultados de 10 entrevistas semiestruturadas com servidores da CD, a autora construiu e aplicou sua medida de percepção quanto à igualdade de oportunidade de ascensão. Pesquisando 1.320 servidores – uma amostra censitária da organização (50,3% de mulheres), a autora obteve, com a medida, quatro fatores, descritos a seguir:

1. percepção do exercício por homens de cargos de alta chefia (i.e., razões de ocupação de cargos de chefia por homens; exemplo de item: "os homens têm mais oportunidade de ascensão por causa do preconceito contra mulheres");
2. percepção de treinamento e desenvolvimento (crença da organização no valor do desenvolvimento do colaborador; exemplo de item: "nesta organização se investe muito no treinamento dos funcionários");
3. percepção do exercício por mulheres de cargos de alta chefia (aspectos sobre a mulher na chefia; exemplo de item: "mulheres têm mais sensibilidade do que os homens para tarefas que envolvem relacionamento interpessoal");
4. percepção do conservadorismo relativo às mulheres (descrença da mulher na respectiva competência; exemplo de item: "mesmo que tenham competência, as mulheres não desejam ocupar cargos de alta chefia").

Seus principais resultados foram os seguintes:

- mulheres, mais do que os homens, consideram que a dimensão de gênero tem maior influência nas questões administrativas e hierárquicas;
- homens são mais conservadores quanto à participação das mulheres em postos de mando na área administrativa;
- homens, mais do que as mulheres, atribuem maior importância ao oferecimento de treinamento e ao desenvolvimento das habilidades e competências dos servidores;
- os ocupantes de postos de chefia têm visão mais conservadora do exercício do cargo de direção no que se refere a gênero, *independentemente do seu próprio sexo*, com a percepção de que ser do sexo masculino habilita mais uma pessoa para ser chefe do que treinamento e desenvolvimento; e
- mulheres não ocupantes de cargo de chefia se consideram preteridas na indicação para cargo de direção por serem do sexo feminino.

Esses resultados apontam que há uma percepção, entre os servidores, de não igualdade de oportunidades para postos de mando. Apesar de mulheres terem conseguido avanços consideráveis no mercado de trabalho e, segundo Zauli, Torres e Galinkin (2012), estarem caminhando para romper o teto de vidro, em termos de igualdade de oportunidades, pelo menos nessa organização pública federal, ele ainda persiste. O resultado propicia a compreensão da importância que a CD dá à diversidade e à inclusão, ao menos em termos de igualdade de oportunidades para os sexos.

(continua)



(continuação)

Questões para reflexão

1. Por que podemos afirmar que o teto de vidro ainda existe para as mulheres no Brasil?
2. Como os resultados de Zauli se relacionam às organizações privadas?
3. Por que as mulheres, mais do que os homens, consideram que a dimensão de gênero tem maior influência nas questões administrativas e hierárquicas?
4. Como isso se relaciona aos mecanismos de estereótipo, preconceito e discriminação descritos no capítulo?
5. Zauli observou que mesmo as mulheres ocupantes de cargos de chefia têm uma visão mais conservadora do exercício do cargo no que se refere a gênero. Como isso se relaciona aos mecanismos de exclusão nas organizações?
6. Diante da situação apresentada, como você desenvolveria uma ação de diversidade e inclusão para a CD? Quais seriam as etapas a serem implementadas?

Medidas de interesse

A literatura aponta algumas medidas que foram desenvolvidas para avaliar diferentes aspectos relacionados à diversidade e à inclusão nas organizações. Embora algumas ainda não tenham uma versão adaptada para o contexto brasileiro, ou tenham sido desenvolvidas no País, todas se mostram como ferramentas úteis e de apoio às ações de diversidade e inclusão organizacional. No quadro que segue, são citadas as medidas encontras na literatura, assim como duas referências mais gerais, mas que também remetem a medidas de interesse.

Escala/Medida	Referência
Escala de Comportamento Inclusivo Organizacional (ECIO)	Ferdman e colaboradores (2009). Adaptada para o Brasil por: Hanashiro e colaboradores (2011).
Escala de Inclusão	Ferdman e colaboradores (2009). Adaptada para o Brasil por: Hanashiro e colaboradores (2011).
Escala de Percepção de Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens	Zauli; Torres; Galinkin (2012).
Escala de Participação ou Exclusão de Processos Organizacionais	Barak e Cherin (1998). (sem adaptação para o Brasil)
Escala de Preconceito Interno e Externo	Gouveia e colaboradores (2006).
Referências com sugestões de medidas	Pérez-Nebra e Jesus (2011). Siqueira (2008).

◗ REFERÊNCIAS

ALDERFER, C. P.; SIMS, A. D. Diversity in organizations. In: BORMAN, W. C.; ILGEN, D. R.; KLIMONSKI, R. J. (Ed.). *Industrial and organizational psychology.* California: John Wiley & Sons, 2003. p. 595-614.

ALVES, L. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas,* v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.

BARAK, M. E. M. Beyond affirmative action: toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work,* v. 23, n. 3-4, p. 47-68, 2000.

BARAK, M. E. M. *Managing diversity:* toward a globally inclusive workplace. Thousand Oaks: Sage, 2005.

BARAK, M. E. *Managing diversity:* toward a globally inclusive workplace. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2011.

BARAK, M. E.; CHERIN, D. A. A tool to expand organizational understanding of workforce diversity: developing a measure of Inclusion-Exclusion. *Administration in Social Work,* v. 22, n. 1, p. 47-64, 1998.

BENNETT, J. Intercultural competence: vital perspectives for diversity and inclusion. In: FERDMAN, B. M.; DEASE, B. (Ed.). *Diversity at work:* the practice of inclusion. San Francisco: Jossey-Bass, 2013.

BENTO, M. A. S. (Org.). *Ações afirmativas e diversidade no trabalho:* desafios e possibilidades. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. (Ed.). *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:* fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CASCIO, W. F. Changes in workers, work, and organizations. In: BORMAN, W. C. et al. *Handbook of psychology.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. v. 12, p. 401-422.

CERQUEIRA, F. B. P.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Significado do trabalho para mulheres de serviços terceirizados de limpeza e conservação. In: CONGRESSO INTERAMERICANO DE PSICOLOGIA, 34., 2013, Brasília. *Anais...* [S.l.: s.n.], 2013.

COELHO, M. R. *A inserção da pessoa com deficiência no mercado de trabalho sob o ponto de vista da pessoa com deficiência.* Relatório de estágio supervisionado (Bacharel em Administração Empresarial) – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2012.

COSTA, F. B. *Homens invisíveis:* relatos de uma humilhação social. São Paulo: Globo, 2004.

COX, T. *Cultural diversity in organizations:* theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

DAVIDSON, M. N.; FERDMAN, B. M. Diversity and inclusion what difference does it make? *The Industrial-Organizational Psychologist,* v. 39, n. 2, 2001.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly,* v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001.

FALCÃO, B. M. *Diversidade e desempenho acadêmico:* percepções dos estudantes de administração. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade Fundação Mineira de Educação e Cultura, 2007.

FERDMAN, B. M. Cultural identity and diversity in organizations: bridging the gap between group differences and individual uniqueness. In: CHEMERS, M. M.; OSKAMP, S.; COSTANZO, M. A. (Ed.). *Diversity in organizations:* new perspectives for a changing workplace. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 37-61.

FERDMAN, B. M. et al. *Inclusive behavior and the experience of inclusion.* Gender and diversity in organizations division. Chicago: Academy of Management, 2009.

FERDMAN, B. M. Teaching inclusion by example and experience: creating an inclusive learning environment. In: MCFEETERS, B. B.; HANNUM, K.; BOOYSEN, L. (Ed.). *Leading across differences:* cases and perspectives – facilitator's guide. San Francisco: Pfeiffer, 2010. p. 37-49.

FERDMAN, B. M.; BRODY, S. E. Models of diversity training. In: LANDIS, D.; BHAGAT, R. S. (Ed.). *Handbook of intercultural training.* 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1996. p. 282-303.

FERDMAN, B. M.; DAVIDSON, M. N. Inclusion: what can I and my organization do about it? *The Industrial Organizational Psychologist,* v. 29, n. 4, p. 80-85, 2002.

FERDMAN, B. M.; DEASE, B. (Ed.). *Diversity at work:* the practice of inclusion. San Francisco: Jossey-Bass, 2013.

FERDMAN, B. M.; SAGIV, L. Diversity in organizations and cross-cultural work psychology: what if they were more connected? *Industrial and Organizational Psychology,* v. 5, p. 323-345, 2012.

FESTINGER, L. A theory of social comparison processes. *Human Relations*, v. 7, p. 117-140, 1954.

FLEURY, M. T. L. Nova técnica: a diversidade cultural abaixo do equador. In: LEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). *Handbook de estudos organizacionais:* modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 361-362.

FRANÇA, L. H. F. P.; MENEZES, G. S.; SIQUEIRA, A. R. Planejamento para aposentadoria: a visão dos garis.

Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia, v. 15, p. 733-745, 2012.

FRANÇA, L. H. F. P.; STEPANSKY, D. V. Voices from the front: the view from Brazil. *Global Ageing:* Issues and Action, v. 8, p. 40-42, 2012.

GALINKIN, A. L. Estigma, território e organização social. *Espaço e Geografia,* v. 6, n. 2, p. 149-176, 2003.

GHISELLI, E.; CAMPBELL, J.; ZEDECK, S. Measurement theory for the behavioral sciences. New York: W. H. Freeman, 1981.

GOUVEIA, V. V. et al. Correlatos valorativos das motivações para responder sem preconceito. *Psicologia Reflexão e Crítica,* v. 19, n. 3, p. 422-432, 2006.

HANASHIRO, D. M. M. et al. Medindo inclusão no ambiente organizacional: uma visão "emic" da escala de comportamento inclusivo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

HANASHIRO, D. M. M.; TORRES, C. V. (Ed.). Diversidade e inclusão. *Revista de Administração Mackenzie,* v. 11, n. 3, 2010.

HAYES, B. C. *Creating inclusive organizations:* its meaning and measurement. 2002. Dissertação (Doutorado em Filosofia) – Old Dominion University, Norfolk, 2002.

HOLVINO, E.; FERDMAN, B. M.; MERRILL-SANDS, D. Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: strategies and approaches. In: STOCKDALE, M. S.; CROSBY, F. J. (Ed.). *The psychology and management of workplace diversity*. Malden: Blackwell, 2004. p. 245-276.

HOM, P. W.; ROBERSON, L.; ELLIS, A. D. Challenging conventional wisdom about who quits: revelations from corporate America. *Journal of Applied Psychology,* v. 93, n. 1, p. 1-34, 2008.

INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.* São Paulo: Instituto ETHOS, 2010.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. *Revista de Administração Contemporânea,* v. 14, n. 5, 2010.

JABBOUR, C. J. C. et al. Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality, Diversity and Inclusion:* An International Journal, v. 30, n. 1, p. 58-74, 2011.

JACOBY, J.; HOYER, W.; BRIEF, A. Consumer psychology. In: DUMMETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology.* Palo Alto: Consulting Psychologists, 1992. p. 377-441.

JONSEN, K.; MAZNEVSKI, M. L.; SCHNEIDER, S. C. Diversity and it's not so diverse literature: an international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management,* v. 11, n. 1, p. 35-62, 2011.

KOZLOWSKI, S. W. J.; BELL, B. S. Work groups and teams in organizations. In: BORMAN, W. C. et al. *Handbook of Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. v. 12, p. 333-375.

LEMOS, A.; MAZZILLI, C.; KLERING, L. Análise do trabalho prisional: um estudo exploratório. *Revista de Administração Contemporânea,* v. 2, n. 3, p. 129-149, 1998.

LOIOLA, E. et al. Dimensões básicas de análise das organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre: Artmed, 2004.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. *Revista de Administração Contemporânea,* v. 7, n. especial, p. 51-73, 2003.

MIKULAK, M. The symbolic power of color: constructions of race, skin color and identity in Brazil. *Humanity and Societey,* v. 35, p. 62-99, 2011.

NASCIMENTO, T. G. *Polícia:* uma identidade em discussão: construção, validação e aplicação de um instrumento. 2010. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Não Publicado.

NKOMO, S. M.; COX, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Ed.). *Handbook de estudos organizacionais:* modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1, p. 334-360.

OLIVEIRA, M. K.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Quando sair é a única saída: uma análise do sentido do trabalho e a da rotatividade na função de servente de limpeza. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 5., 2012, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Universidade Estadual do Rio de Janeiro, 2012.

OSTROFF, C.; KINICKI, A. J.; TAMKINS, M. M. Organizational culture and climate. In: BORMAN, W. C. et al. *Handbook of psychology.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. v. 12, p. 565-593.

PAIS-RIBEIRO, J.; SANTOS, C. Estudo conservador de adaptação do Ways of Coping Questionnaire a uma amostra e contexto portugueses. *Análise Psicológica,* v. 4, n. 19, p. 491-502, 2001.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Escala de atitudes diante de ações organizacionais em prol da valorização da diversidade. *Psychologica,* v. 55, p. 167-187, 2011.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às políticas de diversidade? Eis a questão.

Revista de Administração Contemporânea Eletrônica, v. 14, p. 670-676, 2010.

PÉREZ-NEBRA, A. R.; JESUS, J. G. Preconceito, estereótipo e discriminação. In: TORRES, C. V.; NEIVA, E. R. (Org.). *Psicologia social:* principais temas e vertentes. Porto Alegre: Artmed, 2011. p. 217-237.

PRESOTTI, L. *Gerenciar a diversidade cultural nas organizações:* caminhos para a inclusão. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações) – Universidade de Brasília, Brasília, 2011. Não Publicado.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional.* Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROBERSON, Q. M. Disentangling the meaning of diversity and inclusion in organization. *Groups & organizations management,* v. 31, n. 2, 2006.

ROSSI, P. H.; FREEMAN, H. E. *Evaluation:* a systematic approach. 5th ed. Newbury Park: Sage, 1993.

ROTHBLATT, J. *Ó Crioulo!* Addressee terms that address race relations in Brasil. [S.l.: s.n.], 2003. Não-publicado.

RYAN, A. M.; PLOYHART, F. Customer service behavior. In: BORMAN, W. C. et al. *Handbook of psychology.* New Jersey: John Wiley & Sons, 2003. v. 12, p. 377-397.

SAMPAIO, E. *A saúde dos trabalhadores sentenciados no programa reintegra cidadão/Funap-DF.* 2013. Monografia (Bacharel em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas,* v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SIQUEIRA, M. M. M. (Ed.). *Medidas do comportamento organizacional:* ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações.* 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

STOUFFER, S. A. et al. *The American soldier:* adjustment during army life. Princeton: Princeton University Press, 1949.

TAJFEL, H. (Ed.). *Social identity and intergroup relations.* Cambridge: Cambridge University Press, 1982.

TAJFEL, H. *Differentiation between social groups:* studies in the social psychology of intergroup relations. New York: Academic, 1978.

TAJFEL, H. *Grupos humanos e categorias sociais:* estudos em psicologia social. Lisboa: Livros Horizonte, 1983. v. 2.

TAJFEL, H. Social categorization, social identity, and social comparison. In: TAJFEL, H. (Ed.). *Differentiation between social groups*. London: Academic Press, 1978. p. 61-76.

TAJFEL, H.; TURNER, J. C. An integrative theory of intergroup conflict. In: AUSTIN, W. G.; WORCHEL, S. (Ed.). *The social psychology of integroup relations*. Monterey: Brooks, 1979. p. 33-47.

TAYLOR, D. M.; MOGHADDAM, F. M. *Theories of intergroup relations:* international social psychological perspectives. Westport: Praeger, 1994.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review,* v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996.

THOMPSON, A. N. *Percepção da inserção e capacitação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.* 2010. Monografia (Graduação em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Não publicado.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.* Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 443-463.

TRIANDIS, H. C. Dimensions of culture beyond Hofstede. In: VINKEN, H.; SOETERS, J.; ESTER, P. (Ed.). *Comparing cultures:* dimensions of culture in a comparative perspective. Leiden: Brill, 2003.

ZAULI, A.; TORRES, C. V.; GALINKIN, A. L. Câmara dos deputados: democracia e igualdade de oportunidades entre mulheres e homens? *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho,* v. 15, n. 1, p. 49-64, 2012.

ZAULI-FELLOWS, A. *Diversidade e gênero na câmara dos deputados:* um estudo sobre igualdade de oportunidades entre mulheres e homens. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Não Publicado.

ZIDÓRIO, A. P. C. Desenvolvimento da carreira de executivas do Hospital Universitário de Brasília-HUB. *Participação,* p. 42-51, 2012.

Parte IV

ATUAÇÃO PROFISSIONAL E PRODUÇÃO DE CONHECIMENTO

15

CAMPO PROFISSIONAL DO PSICÓLOGO EM ORGANIZAÇÕES E NO TRABALHO

José Carlos Zanelli, Antonio Virgílio Bittencourt Bastos e Ana Carolina de Aguiar Rodrigues

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Descrever o processo histórico de constituição da psicologia organizacional e do trabalho (POT) como área de conhecimento e como campo de aplicação
- Caracterizar como se estruturou o modelo clássico de atuação e a produção de conhecimento na área
- Analisar as relações entre os contextos sociais e as demandas que colocam à POT, tanto no cenário internacional como no nacional
- Descrever o campo atual da POT, em termos de suas relações interdisciplinares, dos seus domínios intradisciplinares e de suas atividades profissionais, identificando tensões que caracterizam o campo
- Discutir tendências de mudança na forma como a POT está redefinindo suas temáticas, seus procedimentos de investigação e suas atividades profissionais
- Descrever as competências importantes para o desempenho profissional em POT
- Identificar âmbitos de análise implicados na sua atuação e as necessárias interfaces que constrói com outros domínios do conhecimento humano
- Discutir a possível identidade do psicólogo organizacional e do trabalho considerando sua inserção em equipes multiprofissionais voltadas para a formulação e a implantação de políticas e práticas de gestão do trabalho e de pessoas
- Analisar os desafios postos à atuação em POT para os psicólogos neste início do século XXI

Nem sempre, em nosso dia a dia, percebemos como a vida de cada um é afetada pela existência das organizações. **Ao examinarmos o cotidiano das pessoas, em diferentes contextos e culturas, notamos que todas estão sempre ligadas às organizações, de diversas naturezas, em todas as fases da vida.** Nos processos de socialização fundamentais, é fácil ver como muitos dos nossos vínculos de amizade são construídos a partir de convívios em escolas formais ou em escolas de artes, esportes, línguas, etc., nos condomínios, nas igrejas, nas universidades, nos asilos e nas organizações ou empresas em que trabalhamos. Os serviços que devem ser disponibilizados à sociedade normalmente dependem de organizações que os executem, a exemplo de hospitais, postos de saúde, escolas, agências da previdência social. Outros produtos e serviços essenciais para nossa vida dependem também de empresas privadas ou mistas, como organizações agrícolas; supermercados; empresas fornecedoras de energia elétrica, água, telefone, internet; teatros; cinemas; lojas; empresas de ônibus e metrô; concessionárias que administram as estradas e cobram pedágio por esse serviço. Essas organizações, por sua vez, são reguladas ou rece-

bem incentivos de outras organizações, como as agências ou os ministérios, entre eles os Ministérios da Saúde, da Educação, dos Transportes, do Trabalho e Emprego, do Comércio, do Turismo, da Defesa, da Cultura, etc. Há situações em que pessoas se organizam para reivindicar ou executar serviços de utilidade social. Exemplos são os grupos comunitários, os sindicatos, as cooperativas, as organizações estudantis ou as organizações da sociedade civil de interesse público (não governamentais).

Sabemos que algumas dessas organizações respondem ou são atravessadas por instituições sociais, como educação, religião, saúde, família (como abordado no Capítulo 2 deste livro). Além disso, podemos pensar o quanto da nossa qualidade de vida, do nosso bem-estar e dos problemas que enfrentamos está relacionado à dinâmica que as organizações assumem na sociedade. Afinal, **as organizações são o modo como as pessoas e os grupos se estruturam para atender às suas próprias necessidades.** Seu funcionamento depende do trabalho humano, que, por sua vez, tem sido também mais dependente das organizações, à medida que crescem a complexidade das tarefas e a necessidade de recursos, que só encontramos em nível organizacional.

Este é, entre outros fatores, o motivo que leva o trabalho a ser tão central em nossas vidas: **é a partir do trabalho e da forma como o organizamos que conseguimos atender às nossas necessidades e às demandas sociais.** O trabalho possibilita, também, que cada indivíduo assuma um papel e uma identidade dentro de um grupo maior. As pessoas perdem o emprego e, muitas vezes, perdem a possibilidade de trabalhar. Há algo que afete mais fortemente a vida de um indivíduo e da sua família? Tal questionamento, por si, justifica a inserção do psicólogo em organizações e no trabalho.

Além disso, nas organizações, o trabalho assume uma nova configuração, a partir da qual emergem diferentes processos e fenômenos, individuais e grupais. Tanto as organizações quanto o trabalho, sendo parte desses fenômenos de natureza psicossocial, passam também a ser objeto de estudo e de atuação dos psicólogos. Em face disso, a psicologia, tradicionalmente, ocupou-se em compreender e intervir sobre esses fenômenos e processos relativos ao mundo do trabalho e das organizações. De forma crescentemente explícita, vamos nos dando conta de que não se pode reproduzir, no campo científico e profissional, a separação operada entre a esfera trabalho e as demais esferas da vida pessoal. Para compreendermos integralmente o ser humano, precisamos também entender sua inserção no mundo do trabalho e as relações que são criadas no interior das organizações em que se insere.

Esta é a tarefa central ou a missão que caracteriza esse amplo espaço de ação da psicologia – explorar, analisar, compreender como interagem as múltiplas dimensões que caracterizam a vida das pessoas, dos grupos e das organizações, em um mundo crescentemente complexo, construindo, a partir daí, estratégias e procedimentos que possam promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar das pessoas, sem abrir mão da produtividade da qual depende o atendimento das necessidades dos indivíduos e dos grupos sociais.

Para caracterizar e discutir a inserção profissional do psicólogo no mundo do trabalho e das organizações, este capítulo se estrutura em quatro segmentos principais. O primeiro descreve o desenvolvimento histórico da POT como área de conhecimento e como campo de aplicação, dando ênfase às relações entre características dos contextos sociais e demandas que se apresentam, tanto no cenário internacional como no nacional. Essa perspectiva histórica procura fortalecer a compreensão de como se estruturou o modelo clássico de atuação e produção de conhecimento nesse espaço de ação da psicologia. O segundo segmento apoia-se em uma rápida reflexão das transformações em curso no mundo do trabalho (algo discutido no Capítulo 1) para identificar algumas tendências de mudança na forma como a POT está redefinindo suas temáticas, seus procedimentos de investigação e, especialmente, suas atividades profissionais. A terceira parte volta-se para a descrição do campo atual da POT, ao revelar a amplitude das questões que ocupam pesquisadores e profissionais, os diferentes âmbitos de análise implicados na sua atuação e as necessárias interfaces que esse campo constrói com outros domínios do conhecimento humano. Reflexões sobre a identidade desse psicólogo e sobre o futuro da POT, bem como uma síntese encerram o capítulo.

◗ CONSTITUIÇÃO HISTÓRICA DO CAMPO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

A POT é, certamente, um campo, domínio ou subárea de um vasto e diversificado território chamado Psicologia. Da mesma forma que esse território maior, os limites e as características dos fenômenos que definem seu escopo, assim como as perspectivas de análise e intervenção, foram construídos historicamente a partir da interação entre três principais elementos:

1. O primeiro representa as demandas sociais advindas das organizações e os desafios que cercam o mundo do trabalho e sua gestão.
2. O segundo abarca o avanço do conhecimento científico geral, da psicologia como um todo e do campo de POT, em particular.
3. O terceiro elemento, finalmente, é resultado das interações que foram sendo construídas ao longo do tempo com outros domínios científicos e outros campos profissionais, produzindo tensões que ajudam a configurar uma identidade própria para os pesquisadores e profissionais voltados para entender, da perspectiva da psicologia, como indivíduos, grupos e coletivos chamados organizações se estruturam e atuam.

Para entender essa dinâmica, é importante começar com um olhar histórico sobre a área, buscando compreender como demandas sociais foram, ao longo do tempo, moldando diferentes formas de estudar e intervir sobre os problemas humanos nas organizações de trabalho, fora e dentro do Brasil.

Desenvolvimento da psicologia organizacional e do trabalho no cenário internacional

Não é tarefa simples definir uma data de início de uma disciplina ou de um campo profissional, como bem assinala Peiró (2011). É sempre possível encontrar precursores em épocas anteriores, mostrando que um campo se constrói de forma progressiva, com a colaboração, nem sempre intencional, de atores de diferentes contextos e momentos. Com a POT, isso não é diferente. Ao longo da história, vamos encontrar estudiosos preocupados com o mundo do trabalho e com as pessoas nele inseridas. No entanto, o marco de uma disciplina, mesmo que arbitrariamente estabelecido, requer um conjunto de elementos que fazem um nome se associar a desenvolvimentos posteriores que configuram um novo domínio ou uma nova perspectiva sobre algum domínio já conhecido. **As origens da POT podem remontar à criação do laboratório para o estudo da fadiga, em Modena, 1899, por Luigi Patrizi.** Kraeplin, na Alemanha, e Mosso, na Itália, nos anos de 1990, investigaram aspectos psicofisiológicos associados à fadiga e a cargas de trabalho. Lahy (França) foi um dos primeiros a utilizar testes para seleção de trabalhadores para postos de trabalho decorrentes dos avanços da tecnologia (datilógrafos, motoristas de trem, operadores de telefone). Outro pioneiro foi Walter Dill Scott, que em 1903 publicou um livro sobre a psicologia da publicidade: *The Theory of Advertising*. No entanto, **seu marco instituinte mais reconhecido está no trabalho que Hugo Münsterberg publicou em 1913, intitulado *Psychology and Industrial Efficiency*.** O interesse do autor localizava-se em torno daquilo que viria a ser, por um longo período, a atividade mais característica e dominante da psicologia aplicada ao trabalho: a seleção de pessoal e o uso

Hugo Münsterberg [1863-1916]

Pesquisador alemão, foi docente da Universidade de Leipzig, assim como de Harvard (a convite de William James), chegando a ser Presidente da American Psychological Association (1898). Suas contribuições se destacam no campo da psicologia aplicada em geral, especialmente a psicologia clínica, forense e industrial. Em 1909, publicou um artigo, *Psychology and the Market*, em que indica como a psicologia poderia ser utilizada na gestão, nas decisões vocacionais, na propaganda, no desempenho no trabalho e na motivação do trabalhador. Trabalhou como consultor e realizou pesquisas em muitas empresas. Em 1908, publica outro livro – *On the Witness Stand* –, em que analisa como os fatores psicológicos afetam os resultados de um julgamento, pioneiro do campo da psicologia forense.

de testes psicológicos com a finalidade de maximizar o ajuste das pessoas aos cargos. O nome da obra guarda uma estreita relação com o próprio nome pelo qual a área passou a ser reconhecida: psicologia industrial, motivo que talvez justifique sua publicação como o marco de início da área.

O livro, tomado como marco de nascimento da psicologia industrial, estruturava-se em três partes que bem demonstram as preocupações centrais de Münsterberg, as quais foram, também, as preocupações centrais do novo campo:

- o melhor homem possível para o trabalho (tratando da seleção de trabalhadores);
- o melhor trabalho possível (discutindo os fatores que afetam a eficiência do trabalhador); e
- o melhor efeito possível (analisando as técnicas de venda, publicidade e *marketing*).

Subjacente à obra está um princípio ainda hoje caro à área: a necessidade de que os trabalhadores atuem em cargos que se ajustem às suas habilidades emocionais e mentais, para que haja eficiência no trabalho, produtividade da empresa e satisfação do trabalhador. Münsterberg, no entanto, vai além, como bem descrevem Schultz e Shultz (2004). Ele desenvolveu pesquisas sobre várias ocupações (capitão de navio, condutor de bonde, telefonista e vendedor), construindo testes e simulações para avaliar conhecimentos, competências e habilidades necessários para o trabalho em que estavam sendo aplicada. Também surgiu dos seus estudos a recomendação de reorganizar os locais de trabalho de forma a minimizar as oportunidades de que os trabalhadores conversassem entre si – conforme interpretava, fator de diminuição da eficiência do trabalho.

Nesse período inicial de estruturação do campo, outro nome, com preocupações similares, exerceu importante impacto. Frederick Winslow Taylor, engenheiro em sua formação básica, desenvolveu o que ele chamou de administração científica, com o objetivo de estabelecer princípios para orientar as práticas organizacionais e aumentar a produtividade. **O livro de Taylor, *The Principles of Scientific Management*, que constitui difundida referência desse período, a partir de 1911, é tomado como marco inicial da administração como campo científico e profissional.** As ideias de Taylor, já apresentadas no Capítulo 1, não precisam ser aqui retomadas em mais detalhes. Como bem sintetiza Spector (2002), quatro princípios de gestão noteiam a proposta taylorista de organização do trabalho e da produção:

- cada trabalho deve ser analisado e descrito detalhadamente, para que o modo otimizado de executar as tarefas possa ser especificado;
- os trabalhadores devem ser contratados de acordo com as características relacionadas ao desempenho do trabalho, e cabe aos gerentes avaliar os funcionários para identificar quais características pessoais são importantes;
- os trabalhadores devem ser treinados para executar suas tarefas; e
- os trabalhadores devem ser recompensados por sua produtividade, para incentivar melhor desempenho.

A partir de ideias de Taylor, Frank e Lillian Gilbreth (ele, engenheiro; ela, psicóloga) dedicaram-se a investigar a forma como as tarefas são executadas pelas pessoas, desenvolvendo o que veio a ser chamado de "estudo de tempos e movimentos". Esses estudos, cerne de uma perspectiva taylorista para maximizar a eficiência do desempenho no trabalho, estiveram na base do campo denominado fatores humanos, voltado para analisar e projetar ambientes de trabalho e tecnologias que levassem em consideração as características humanas.

A grande proximidade entre as ideias e propostas de Münsterberg e Taylor revelam que ambos estavam imersos em um mesmo conjunto de preocupações e noções sobre o mundo do trabalho que guardam, certamente, estreita relação com a crescente industrialização que ocorreu nos países dominantes, do cenário ocidental, no fim do século XIX e início do século XX. Nesse período, como fatores em interconexões, pode-se observar um incremento populacional crescente na maioria dos países, o que levou progressivamente a uma demanda em ascenção por bens e serviços.

A denominada "Segunda Revolução Industrial" caracterizou-se pelo advento do motor a explosão interna, da utilização do petróleo e da eletricidade, que resultaram no desenvolvimento da indústria petroquímica, das máqui-

nas de automação rígida, nos novos meios de transporte, de novas técnicas e meios de comunicação (telégrafo, rádio, telefone, cinema). O modelo taylorista-fordista constituiu o paradigma de gestão da produção nesse período histórico.

É interessante assinalar que a psicologia industrial nasceu em um berço comum com a administração científica, mostrando, desde esse momento, como os dois campos científicos e profissionais estão próximos e construíram trajetórias que, apesar de singulares, apresentam muitas sobreposições e nomes que contribuíram para o avanço de ambos os domínios. Ambos nasceram, também, como domínios eminentemente aplicados, já que estavam engajados no desenvolvimento de contextos de trabalhos e de modelos de gestão mais efetivos, geradores de maior produtividade.

Ainda nesse período inicial de constituição do campo, uma importante vertente de contribuição surge nos anos de 1920 e tem clara influência na década posterior. Trata-se das clássicas investigações de Elton Mayo na Western Electric Company, as quais ficaram largamente conhecidas como os estudos de Hawthorne (um bairro da cidade de Chicago) e que revelaram a importância de considerar os fatores sociais implicados em uma situação de trabalho. As ciências do comportamento (com base na psicologia, na sociologia e na antropologia), desde então, alçaram relevância no mundo dos negócios. Mayo divulgou *The Human Problems of Industrial Civilization*, em 1933, uma obra que sintetizou as descobertas daqueles estudos e que deu impulso à era das relações humanas.

Definidos os marcos iniciais de constituição do campo, seu desenvolvimento e sua construção ao longo da história estão, neste capítulo, organizados por períodos, e não por nomes ou autores isolados. Criar ou definir períodos que caracterizam um processo histórico e contínuo de construção de um campo científico e profissional não é uma ação simples e está sempre sujeita a críticas, pela arbitrariedade que sempre envolve definir os anos iniciais e finais de movimentos que são complexos e diversificados, especialmente quando tomados em uma dimensão internacional. Ainda assim, o propósito didático, sua função de síntese e sua contribuição para o entendimento do processo de desenvolvimento da área justificam sua utilização neste capítulo.

Para cada período, é apresentada uma figura estruturada em três segmentos interligados:

- O primeiro indica elementos do contexto macrossocial, político, econômico e cultural que colocam desafios e oportunidades para a emergência de respostas no campo científico e profissional.
- O segundo indica, de forma concreta, ações e produtos que responderam a esses desafios.
- O terceiro segmento descreve as abordagens teóricas, os procedimentos e métodos que caracterizam, dominantemente, o trabalho do psicólogo naquele período.

A Figura 15.1 sintetiza as principais características desse período inicial de constituição do campo, destacando, na ótica de Shimmin e Strein (1998), como se articularam demandas sociais que colocaram desafios para a área e como ela respondeu a tais desafios.

Características importantes dos contextos social, econômico e político desse primeiro período foram: o processo de industrialização (Segunda Revolução Industrial, com a invenção de novas máquinas, demandando racionalização dos processos de trabalho); o avanço das ciências naturais e biológicas, que reestruturaram crenças sobre a natureza humana; a pressão por reformas sociais e a luta contra a exploração do trabalho, que ganha voz na teoria marxista; a Primeira Grande Guerra, que incrementa a indústria bélica, demandando solução de problemas decorrentes da sobrecarga de trabalho; a grande depressão na década de 1930; e a eclosão da Segunda Grande Guerra. **Esse conjunto de eventos está na base dos desafios e das oportunidades que geraram a constituição inicial da psicologia industrial descrita anteriormente como marco inicial do campo.** Vale enfatizar, contudo, que o binômio avaliação psicológica e ajuste homem/máquina/trabalho constituiu o grande elemento definidor desse período inicial. Consolida-se o que é denominado *human engineering* (o desenho de equipamentos para o uso humano, incluindo armamentos que eram uma demanda dos períodos de guerra), expressão clara do paradigma taylorista de administração do trabalho.

O segundo período, denominado "expansão e consolidação pós-guerra", vai de 1945 a

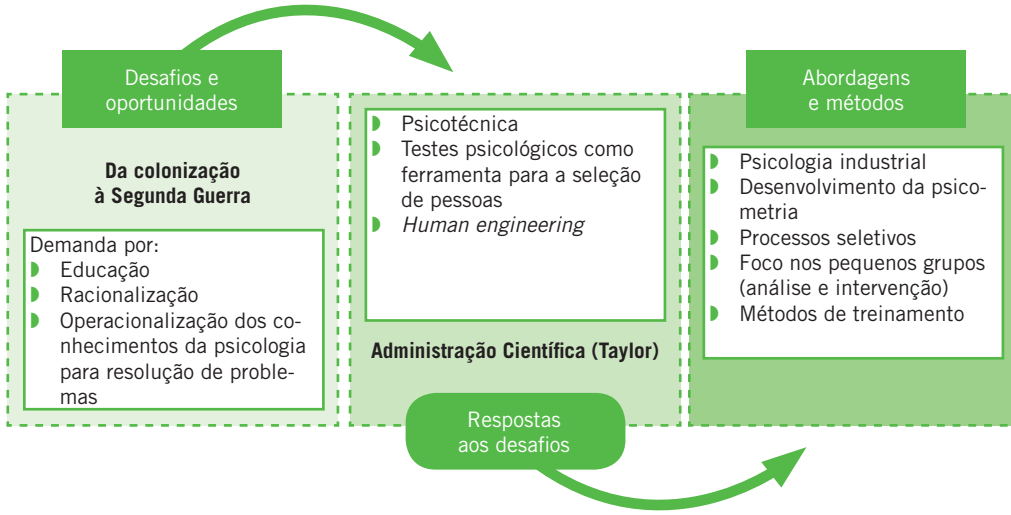


Figura 15.1 Primeiro período de constituição histórica da POT (até 1945).

1960. Suas principais características estão representadas na Figura 15.2.

O período pós-guerra foi de reconstrução da economia, das cidades, da vida social em todas as suas dimensões, incluindo a reintegração dos veteranos de guerra à vida civil. Com isso, foi um período de expansão e crescimento. Emerge um mundo bipolar, dividido entre duas superpotências, colocando em oposição o comunismo e o capitalismo. Na Europa capitalista, emerge o Estado de Bem-estar Social, com o suporte oferecido pelo Estado aos trabalhadores (Capítulo 1 deste livro).

Especialmente nos Estados Unidos e na Europa, a POT consolida-se com o aparecimento de entendidades específicas. **O escopo dos problemas tratados pelos psicólogos se amplia: eles se tornam consultores para uma gama de problemas organizacionais – desde o desenho de postos de trabalho, passando por seleção, treinamento, introdução de novas tecnologias e desenvolvimento organizacional.** A "velha" psicologia

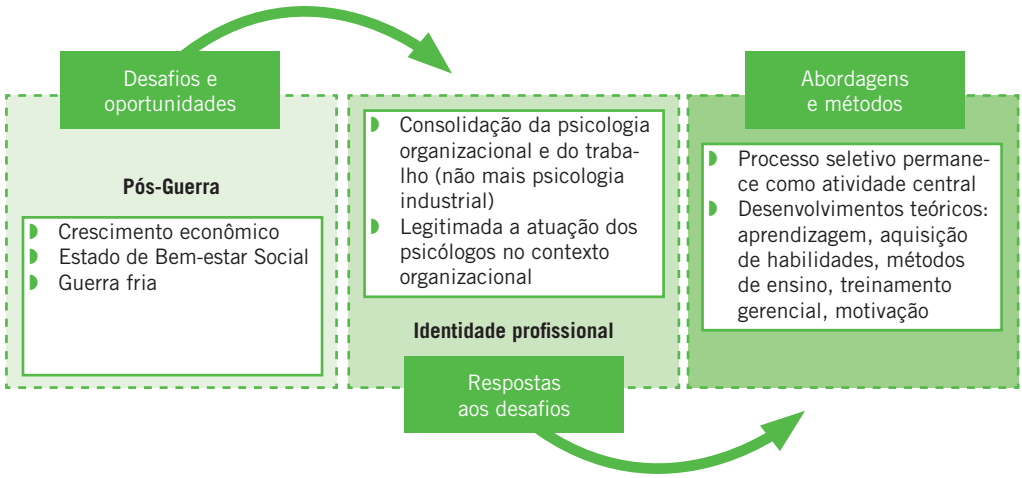


Figura 15.2 Segundo período de constituição histórica da POT (até a década de 1960).

industrial é substituída pela psicologia organizacional, que, mesmo mantendo a seleção como uma de suas principais atividades, incorpora a atenção ao funcionamento organizacional com foco principal no comportamento gerencial (liderança, participação, democracia).

Duas grandes características marcam a POT nesse período:

1. o grande destaque para as ações de treinamento, especialmente voltadas para os gestores – o *training with in industry* (TWI), que promove estilos menos autoritários, é difundido em toda a Europa abrangida pelo Plano Marshall;
2. o trabalho realizado pelo Tavistock Institute of Human Relations, de onde emerge o modelo de pesquisa-ação, base para os trabalhos de mudança organizacional, os modelos de grupos de trabalhos semiautônomos e o conceito de sistema sociotécnico.

É importante destacar outros marcos. Na década de 1950, acompanhando as novas demandas, entre as várias teorias de motivação que vinham sendo propostas, ganhou destaque o estudo de Abraham H. Maslow. Publicado em 1954, sob o título de *Motivation and Personality*, propõe uma hierarquia das necessidades humanas. Poucos anos depois, despontou a reflexão de Douglas McGregor sobre os pressupostos que os administradores estabelecem para as pessoas, divulgada em 1960 como Teoria X (tradicional) e Teoria Y (emergente), na obra *The Human Side of Enterprise*. **As características que relacionam sistemicamente os indivíduos, os grupos e a própria organização, sob o controle de fatores internos e externos ao sistema organizacional, passaram a ter relevância na interpretação do comportamento humano.**

O terceiro período chega no fim dos anos de 1970 e é definido por Shimmin e Strein (1998) como novas direções e reorientação. A síntese das características desse período está apresentada na Figura 15.3.

O período de ouro de crescimento e consolidação do Estado de Bem-estar Social deu lugar, a partir dos anos de 1970, a um período de grandes incertezas. A guerra fria faz explodir conflitos em várias partes do mundo (a exemplo da Guerra do Vietnã). Em termos da economia, apareceram os sinais de transição para uma sociedade pós-industrial, com o crescimento do setor de serviços e o aparecimento de organizações sem fins lucrativos. O Japão despontava como grande potência econômica depois de ter sido arrasado na Segunda Grande Guerra. De lá, surgiu um novo modelo de relações de traba-

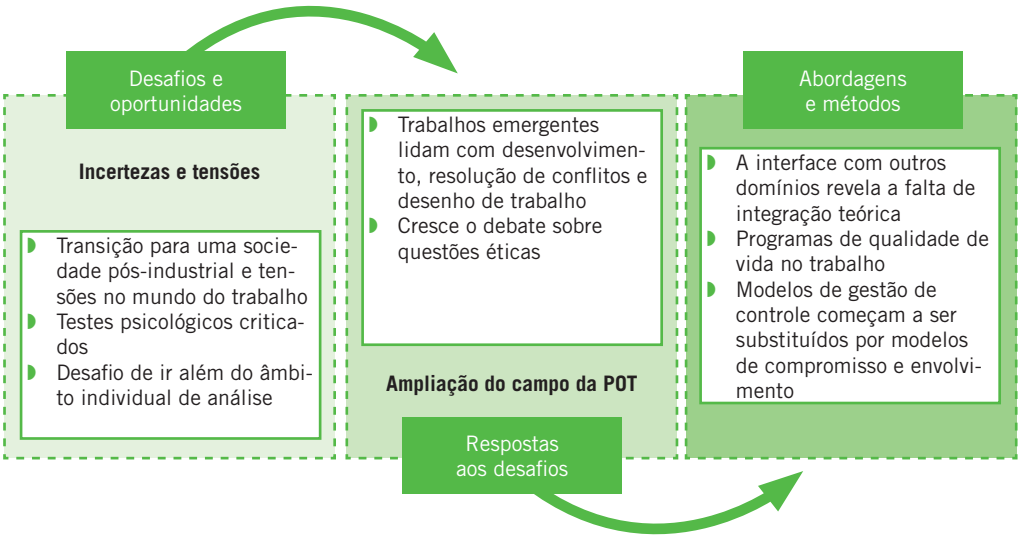


Figura 15.3 Terceiro período de constituição histórica da POT (fim da década de 1960 até a década de 1970).

lho. Surgiu a crise de energia que revela o poder da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Ampliou-se a competição com os avanços tecnológicos e a busca de lucros, levando a fusões e enxugamentos. Cresceram os conflitos no interior das organizações, apesar do nascimento do discurso da qualidade de vida no trabalho (QVT). **No campo da psicologia, cresceram as críticas ao modelo psicométrico de avaliação psicológica. A POT se amplia, buscando entender e lidar com questões que extrapolam o nível individual de análise. Surgiram experiências de humanização do trabalho na Escandinávia e em outros países, as quais se concretizaram nos programas de QVT. O foco das mudanças deixou de ser nos pequenos grupos, dando lugar a intervenções mais abrangentes. Emergiu, com os avanços tecnológicos, o campo da ergonomia cognitiva. Os modelos de gestão passaram a incorporar, em oposição à noção de controle, a noção de envolvimento e compromisso. Cresceu a atenção às experiências de cogestão e ao formato das cooperativas.**

Por fim, embora não conste no trabalho original de Shimmin e Strein (1998), podemos pensar em um quarto período, correspondendo às mudanças contemporâneas que marcam o fim do século XX e a primeira década do século XXI. Na Figura 15.4, está representada uma síntese dos elementos básicos que caracterizam o momento mais atual do campo.

As décadas finais do século passado e a inicial deste século foram marcadas pelo aprofundamento do processo de globalização e pelas mudanças na demografia da força de trabalho, crescendo a dependência de empregos temporários e de tempo parcial (Jex; Britt, 2008). Os avanços da tecnologia e seus impactos nos processos de trabalho tornaram-se cada vez mais acelerados, implicando novos formatos organizacionais e novos modelos de gestão.

O contexto social mais amplo foi marcado por um período de domínio do neoliberalismo e desmonte do Estado de Bem-estar Social, processo liderado pelo Reino Unido, mas com reflexos em várias outras sociedades, mesmo aquelas que nunca chegaram a ter os mecanismos de proteção ao trabalho, como era o caso do Brasil. Desapareceu o mundo bipolar que emergiu da Segunda Grande Guerra, com o fim do comunismo "real" e extinção da URSS, reunificação da Alemanha e queda dos governos comunistas nos países da Europa Oriental. O poder do capital, sempre em busca de lucros maiores e mais fáceis, tornou voláteis as economias nacionais e subordinou-as ao receituário do Fundo Monetário Internacional. A primeira década do século atual é marcada por uma profunda crise nos países capitalistas centrais, incluindo os Estados Unidos (em 2008, o que ficou conhecido como a crise originada pelo "estouro da bolha imobiliária", ou "crise das *subprimes*", que abalou o merca-

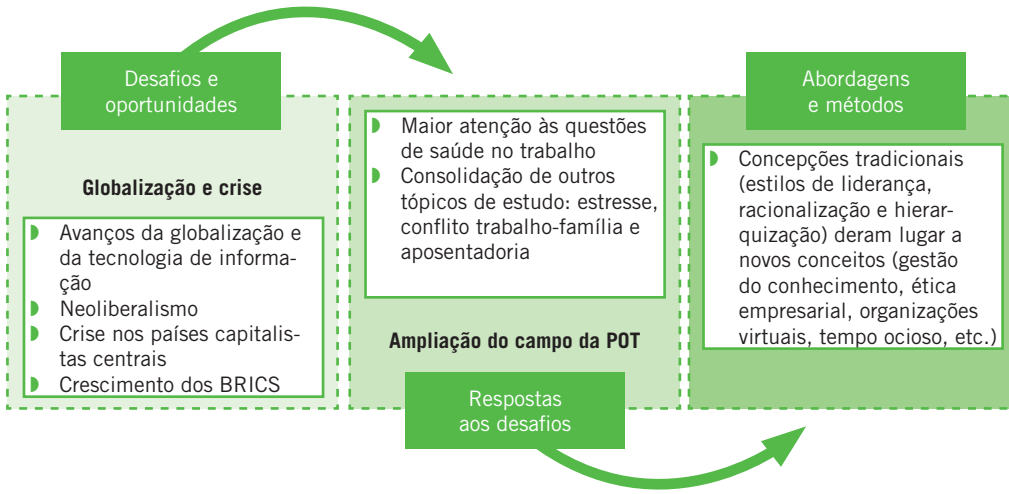


Figura 15.4 Quarto período de constituição histórica da POT (da década de 1990 até a década de 2010).

do financeiro e provocou uma crise global), e em quase toda a Europa (cuja crise ainda se mostra aguda no momento presente, com elevados níveis de desemprego). Os países emergentes (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul – BRICS) trilham um caminho alternativo, não se subordinando a tal política. Conseguem manter suas economias crescendo, mesmo em ritmo mais lento, assegurando os níveis de emprego e conseguindo, como no nosso caso, diminuir as desigualdades sociais, com políticas mais efetivas de distribuição de renda e valorização do salário-mínimo, além das políticas compensatórias.

As respostas da POT também aprofundam características já presentes no período anterior. O processo de expansão do seu escopo e alargamento dos fenômenos sobre os quais estuda e intervém é visível, tornando-se mais claro em segmento posterior, quando serão discutidas as atividades profissionais na área. **Fenômenos como a intensificação do estresse e do assédio moral, ou violência psicológica, têm sido inter-relacionados à conjuntura internacional por diversos autores (entre eles Ovejero Bernal, 2010; Zanelli et al., 2010). Ao mesmo tempo, cresce o apelo por um balanço equilibrado entre vida profissional e familiar, estruturado sob ética, transparência e busca de justiça, de direito de expressão e de desenvolvimento para todos os participantes da comunidade organizacional.** Isso justifica uma acentuada inclinação dos interesses de pesquisadores e profissionais pelas questões de saúde no trabalho. A perspectiva da área passou aos eventos em múltiplos níveis na organização, aumentando a atenção a tópicos não tradicionais, tais como estresse, conflito trabalho-família e aposentadoria. Concepções administrativas tradicionais, como estilos de liderança, racionalização de processos e hierarquização organizacional, deram lugar a novos conceitos, como capital intelectual, gestão do conhecimento, alianças estratégicas, ética empresarial, organizações virtuais, tempo ocioso, entre outros. **Atividades clássicas e tradicionais são mantidas, dentro de um leque de atividades mais amplo, que dá um significado qualitativamente distinto ao antigo profissional da psicotécnica.**

Examinando essa rápida retrospectiva histórica de constituição do campo da POT, fica evidente que ela se desenvolveu buscando dar respostas a desafios específicos postos pelos contextos sociais, econômicos, políticos e tecnológicos que marcaram o século XX, adentrando o século XXI com desafios ainda mais intensos e preocupantes. A cada período, o conjunto de práticas profissionais vincula-se a uma base ou a antecedentes sociais e culturais que não podem ser negligenciados, e seu desenvolvimento advém de tentativas de construir novos conceitos e técnicas para lidar com os desafios que emergem a cada momento. É assim que qualquer campo científico e profissional se constrói e se transforma ao longo do tempo.

Constituição histórica da psicologia organizacional e do trabalho no Brasil

Até quase o fim do século XIX, a economia brasileira era essencialmente escravocrata. Com o aumento do fluxo migratório e a chegada dos imigrantes europeus, deu-se início ao cultivo do café e foram incrementadas as manufaturas e os pequenos negócios, sobretudo nas Regiões Sul e Sudeste. Um personagem proeminente nesse período foi o Visconde de Mauá, cuja diversidade nos setores de atuação e razoável sucesso nos empreendimentos fez atrair capital estrangeiro. Contudo, o modelo e os pressupostos de condução dos processos laborais continuavam assentados na desconfiança, na marcada hierarquia de controle e na exploração das relações de trabalho. Em suma, um prolongamento do controle escravocrata.

Mais estrangeiros acorreram ao País nas duas primeiras décadas do século XX. Muitos deles ficaram nos emergentes centros urbanos, com destaque para a cidade de São Paulo. Conjugados aos lavradores, que deram início ao movimento migratório da zona rural, passaram a constituir a mão de obra necessária à industrialização nascente. **A psicologia aplicada ao trabalho surgiu no cenário brasileiro dessa época, associada a tentativas de racionalização e à procura de um caráter científico e inovador no controle dos processos produtivos, em decorrência das transformações embrionárias na economia brasileira, que, embora ainda fortemente de caráter agrário, já ensaiava seus passos iniciais de industrialização, que só tomaria impulso a partir de meados do século XX.** Na esteira das ideias postuladas pela administração científica de Taylor, os interesses voltaram-se para as possibilidades

de uma maior eficiência econômica, sob o argumento de melhoria das condições do trabalho operário.

Há, também, tentativas de organizar os períodos que marcaram a constituição da POT no Brasil. Em geral, o movimento identificado no Brasil reproduz, com algum atraso temporal, o movimento mais geral do campo no cenário internacional. Sampaio (1998) e Freitas (2002) identificam três principais fases no desenvolvimento da área no Brasil, cujas características estão sinteticamente apresentadas na Figura 15.5.

É importante destacar, no entanto, que tais fases não significam momentos que se impõem e eliminam o anterior. Trata-se de uma ampliação de foco, agregando novos direcionamentos e, muitas vezes, incorporando novas perspectivas teóricas e técnicas de intervenção. Mais apropriadamente, também, poderíamos denominar a terceira fase da POT, apoiada no pressuposto de que organizações e trabalho são duas faces de uma mesma moeda, já que as organizações implicam trabalho, e o trabalho humano, na contemporaneidade, como meio de subsistência, ocorre quase sempre ligado a redes sociais ou coletivos, que denominamos "organizações".

No primeiro período, Léon Walther trouxe a psicotécnica para o País, que foi acolhida como instrumental para a viabilização das propostas tayloristas. Posteriormente, Henri Piéron desencadeou os estudos dos testes psicológicos, também em um curso sobre psicotécnica, ministrado na Escola Normal de São Paulo. As primeiras aplicações de testes ocorreram em 1924, no Liceu de Artes e Ofícios de São Paulo, sob a direção de Roberto Mange (Antunes, 1998).

As aplicações de testes psicológicos, ou, mais apropriadamente, do exame psicotécnico, com a finalidade de selecionar empregados, expandiram-se rapidamente, em especial nas empresas ferroviárias. Externo ao circuito sulista, em 1925, no Recife, Ulysses Pernambuco, neurologista e psiquiatra, criou o Instituto de Psicologia de Pernambuco, que passou a ser denominado, a partir de 1929, Instituto de Seleção e Orientação Profissional de Pernambuco, uma organização que produziu numerosas pesquisas aplicadas (Antunes, 1998; Pessoti, 1988).

O Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), criado em 1930, veio atender a uma expectativa, então já remota, entre os empresários paulistas e serviu para treinar profissionais psicotécnicos, em sua maioria engenheiros dedicados aos problemas de ajustamento humano ao trabalho. O IDORT teve importância crucial na difusão das aplicações da psicologia ao trabalho no Brasil. **A difusão das atividades de inserção do psicólogo nos contextos de trabalho no País reproduziu a busca de racionalização que se generalizou na sociedade, sobretudo pela crença na aplicação de testes psicológicos, com claro e restrito objetivo econômico de aumentar a produtividade das empresas.** A psicologia, uma jovem ciência na primeira metade do século XX, passou a figurar entre as disciplinas que forne-

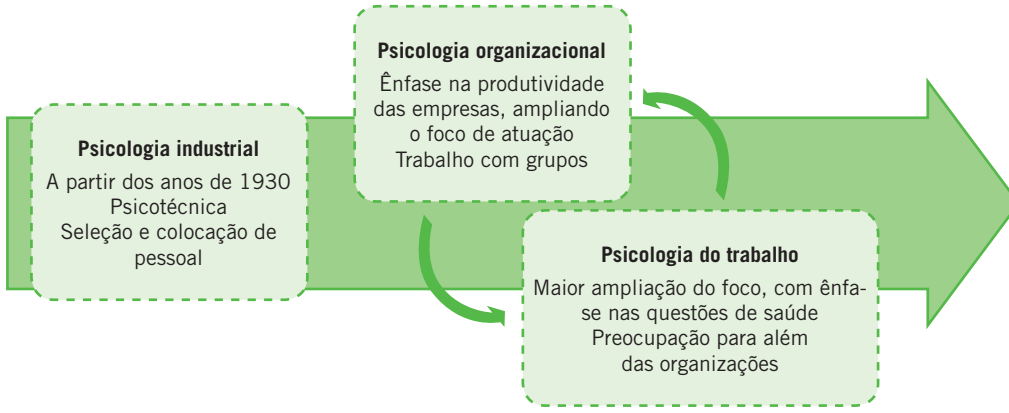


Figura 15.5 Fases do desenvolvimento da POT no Brasil.

ciam apoio e legitimidade aos métodos administrativos e suas correspondentes práticas. **Quando a profissão foi reconhecida legalmente, na década de 1960, o campo da psicologia aplicada ao trabalho já estava consolidado.**

Roberto Mange, Emilio Mira y López, Betti Katzenstein e Oswaldo de Barros Santos são nomes frequentemente citados como psicólogos desse período de constituição inicial da POT no Brasil. Ao mesmo tempo que mantinham interesses voltados para a aplicação da psicologia ao trabalho, foram autores de textos que permitiram a difusão do conhecimento na área, embora muitas vezes trabalhassem em organizações externas ao circuito universitário formal (Pessoti, 1988).

O segundo período, psicologia organizacional, nasce com a intensificação do processo de industrialização no País, iniciado sobretudo a partir da Era Vargas. Acompanhou a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que foi fruto da longa luta da classe operária, na transição entre o século XIX e o século XX, por melhores condições laborais para regulamentar direitos e benefícios dos trabalhadores.

Ocorreu uma expansão das organizações produtivas brasileiras após a Segunda Grande Guerra, com a instalação de multinacionais e com a presença do Estado nas indústrias siderúrgica e petrolífera. Entretanto, a mão de obra continuava, em grande parte, desqualificada. As preocupações com a formação profissional só começaram a ganhar força a partir desse momento, atraindo também os profissionais vinculados à psicologia.

O processo de industrialização intensificou-se com a gestão desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek (1956-1961), com a instalação de montadoras de automóveis internacionais no Brasil, ampliando sobretudo o parque fabril do Estado de São Paulo. A partir daí, cresceram os investimentos na qualificação dos trabalhadores, e maior atenção passou a ser dirigida aos métodos de gestão mais apropriados às condições e às características da realidade brasileira, embora seja evidente o quanto continuam sendo reproduzidas as elaborações originadas nos países centrais.

As linhas gerais de atuação seguiram a tendência internacional de ampliação do foco dos postos de trabalho, para considerar as organizações, suas estrututras, sua dinâmica cultural e política como elementos importantes nos resultados gerados. A área de gestão de recursos humanos mostrou um incremento das ações para além de recrutamento e seleção, incorporando de forma mais vigorosa as atividades de treinamento e desenvolvimento e de avaliação de desempenho.

No Brasil, até os anos de 1980, a formação em POT foi largamente influenciada pela obra de um autor norte-americano, Joseph Tiffin, publicada em primeira edição no ano de 1942: *Industrial Psychology*. A partir de 1958, Ernest J. McCormick passou a compartilhar a autoria na revisão do texto. Com base em tal revisão, o livro foi traduzido e utilizado, de forma ampla e duradoura, nos cursos de psicologia brasileiros, a partir do fim da década de 1960. Tal fato revela o descompasso entre os avanços do campo no exterior e o modelo predominante de atuação aqui no Brasil.

O movimento de crítica ampla ao modelo de atuação profissional do psicólogo no Brasil, intenso nos anos de 1970 e 1980, coincidente com um período acirrado e com o término do regime militar, teve importante reflexos na área da POT. O psicólogo organizacional (ainda atuando nos moldes do psicólogo industrial) foi um dos alvos mais criticados, senão o modelo mais criticado de atuação profissional da psicologia, sob o estigma de descomprometimento com as demandas sociais. Em 1984, foi lançada uma coletânea de textos organizada por Silvia Lane e Wanderley Codo, *Psicologia social: o homem em movimento*, que incluiu um capítulo intitulado "O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o lobo mau em Psicologia)", de autoria de Wanderley Codo. Esse texto, em particular, teve um importante impacto, ao apontar que a psicologia produzida e a prática profissional, mesmo dos psicólogos organizacionais, desconsideravam a categoria trabalho. Para Codo, de um lado, havia muitos psicólogos que atuavam no mundo do trabalho sem qualquer perspectiva crítica e, de outro lado, muitos psicólogos críticos sem qualquer inserção nas questões práticas postas por esse domínio. A repercussão desse trabalho foi muito grande, pois, ao mesmo tempo, **expôs o estigma que cercava a inserção do psicólogo nas organizações e alertou pesquisadores e profissionais sobre a necessidade de construção de um modelo de atuação que não se pautasse exclusivamente nas necessi-**

dades da gestão e, em consequência, da empresa ou do capital.

Desse movimento crítico emerge um terceiro estágio de desenvolvimento do campo, em que o trabalho (em especial sua forma de organização e gestão) assume o papel relevante para compreender não apenas o desempenho individual, das equipes e da organização, mas como especialmente os problemas de saúde do trabalhador. Para além do protagonismo assumido pelas questões da saúde no trabalho, há que se destacar a ampliação e a diversificação dos contextos organizacionais e institucionais, que incluem os serviços públicos, hospitais e outras organizações de saúde, organizações do terceiro setor, cooperativas. Em todos eles, ampliava-se o espaço para as ações de psicólogos voltadas para a gestão de pessoas, saúde e melhoria do desempenho organizacional.

A preocupação com as organizações (produtividade, qualidade, competitividade), com a gestão (modelos de gestão de pessoas, políticas de pessoal) e com os trabalhadores (em termos de saúde, bem-estar e qualidade de vida) de uma forma integrada, como fenômenos articulados em uma complexa rede de multideterminações recíprocas, é o que define o campo no momento presente.

Com tal compreensão, alguns importantes marcos revelam a institucionalização da POT como um domínio especifico da psicologia que se define em interface com inúmeros outros campos científicos e profissionais. São alguns marcos importantes dessa trajetória:

- em 2001, sob o financiamento inicial do Conselho Federal de Psicologia (CFP), após debates entre os membros do Grupo de Trabalho em Psicologia Organizacional e do Trabalho (GTPOT), originados principalmente em simpósios da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Psicologia (ANPEPP), o primeiro número da *Revista Psicologia: organizações e trabalho* (rPOT) – primeiro periódico da área no Brasil, alocado na Universidade Federal de Santa Catarina;
- também no âmbito das realizações associadas ao GTPOT, registrou-se formalmente, em Florianópolis no fim do ano de 2001, a Sociedade Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, com a finalidade de agregar os profissionais da área no País; e
- em 2004, realizou-se o I Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, em Salvador, Bahia, com um expressivo número de participantes e trabalhos apresentados, revelando a maturidade de uma área científica e profissional que necessitava de canais específicos para expressar e dar visibilidade a sua produção.

Certamente, essas iniciativas fortaleceram a reflexão sobre os conhecimentos produzidos e sobre a identidade do profissional.

Tal identidade, contudo, não está isenta de tensões internas entre os subdomínios de inserção da psicologia no mundo do trabalho. Contrariando forças que buscam segmentar o campo, separando em mundos isolados os que se dedicam às clássicas atividades da psicologia organizacional daqueles que se ocupam das questões do trabalho e da saúde do trabalhador, a Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho (SBPOT) lançou um relevante Manifesto, em 29 de novembro de 2009 (Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, 2009), em que **defende de forma clara e fundamentada a imperiosa necessidade de que trabalho e organização não sejam cindidos como mundos separados.** Apoiado nos pressupostos de que a psicologia é um campo disperso e de que o respeito à diversidade é fundamental, o documento destaca, em linhas gerais:

- a centralidade do trabalho, como atividade humana e social, e a importância de organizá-lo como processo, criticando a possibilidade de se pensar o trabalho descolado da discussão sobre os modos de organizá-lo;
- a importância das organizações como mecanismos socialmente criados para atender às necessidades coletivas, que também são diversificadas em termos de cultura, políticas e práticas de gestão, questionando a possibilidade de se fazer uma psicologia apenas voltada para o "trabalho", sem pensar nas "organizações" em que ele ocorre;
- as transformações ocorridas no campo revelam um processo contínuo de alargamento do espaço de atuação de um número expressivo de psicólogos no Brasil – tal ampliação conduziu a uma crescente consciência de que trabalho e gestão são fenômenos imbricados

e de que decisões e políticas organizacionais podem ser a base de bem-estar ou de adoecimento no trabalho;
- as condições de trabalho podem ser desumanizadoras e precárias em inúmeros segmentos, formas e tipos de organizações: industriais, comerciais, escolares, hospitalares, sindicais, judiciais, esportivas, militares, legislativas, cooperativas populares e outras.

O que está em jogo são as formas de organizar o trabalho e as contingências a elas atreladas. Ao lado de enfrentamentos e tensões, há também espaços para o diálogo e a negociação, incrementados pelo surgimento das redes sociais, aqui interpretadas como novos modos de organizar e reivindicar reposicionamentos da estrutura e dinâmica social de poder. Assim, **deve-se valorizar a complementaridade, e a compreensão do trabalho se dá não pela cisão, mas pela análise de sua interdependência com os múltiplos aspectos do meio, com destaque para os contextos definidos como organizações.**

CAMPO CIENTÍFICO E PROFISSIONAL DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

De que maneira um conjunto de práticas, saberes e objetos de estudo adquire identidade gradativamente, de tal modo que possa ser reconhecido como disciplina ou campo específico de atuação profissional e produção de conhecimento? Para Barros (2011, p. 253),

> [...] todo campo "disciplinar", seja qual ele for, é histórico, no sentido de que vai surgindo ou começa a ser percebido como um novo campo disciplinar em algum momento, e que depois disso não cessa de se atualizar, de se transformar, de se redefinir, de ser percebido de novas maneiras, de se afirmar com novas intensidades, de se reinserir no âmbito dos diversos campos de produção de conhecimento ou de práticas específicas [...]

Assim, todas as disciplinas experimentam um processo histórico de construção. Surgem em momentos distintos da história e vivenciam processos de transformação que lhes podem conferir diferentes configurações ao longo do tempo, considerando as alterações nos seus objetos, definições, métodos e mesmo objetivos.

Que características nos permitem afirmar que a POT constitui um campo disciplinar específico? Quais são seus limites e suas interfaces com outros campos disciplinares e com o campo mais geral da psicologia em que se insere? Que mudanças são perceptíveis na forma como sua identidade vem sendo redefinida contemporaneamente?

Para respondermos a essas questões, neste segmento, vamos discutir:

- a singularidade da POT em termos dos campos intradisciplinares que a constituem;
- os níveis em que se organizam os fenômenos que são alvo da sua pesquisa e intervenção;
- as interfaces interdisciplinares, cujas oposições e diálogos permitem identificar a singularidade da disciplina imersa em um grande campo interdisciplinar;
- o conjunto de atividades profissionais que definem, ao longo da história, os limites do campo; e
- as competências requeridas do processo de formação para a atuação em POT.

Psicologia organizacional e do trabalho e seus campos intradisciplinares

O desenvolvimento de qualquer disciplina conduz a um nível de complexidade interna que gera os campos intradisciplinares, desdobramentos internos, em um processo de crescente especialização, como afirma Barros (2011). Essa diversidade interna, no entanto, é amalgamada pelo compartilhamento de teorias, métodos e discursos por uma comunidade ou rede de pesquisadores e por profissionais que se identificam como membros desse campo disciplinar.

O interesse da POT pela ação humana inscreve-se no interior de dois outros fenômenos: o trabalho e a organização, configurando uma superfície que delimita três campos dentro da área. **De um modo muito simples, o conceito de comportamento ou ação, transposto para a área da POT,**

pode ser apreendido como o fazer humano no ambiente de trabalho. Não se restringe, portanto, àquilo que pode ser observado diretamente, incluindo estados subjetivos, intenções, motivações, crenças e valores. Esse fazer humano implica uma unidade complexa que articula, no plano pessoal, as dimensões cognitiva e afetiva em seus elementos implícitos e explícitos; unidade que integra, em cada ação específica, fatores individuais, sociais e culturais. Vale destacar, desde já, que o comportamento humano no trabalho se torna foco de interesse em diferentes níveis ou âmbitos de análise – ele é tomado como objeto de estudo e de intervenção nos âmbitos micro, meso e macro.

A trajetória histórica apresentada nos segmentos anteriores deste capítulo revela que o campo da POT foi se estruturando em torno de três principais vertentes ou campos relativamente bem delimitados. A relativa singularidade de cada campo esbarra nas interdependências e articulações que mostram que cada um deles, em separado, não assegura a adequada compreensão dos fenômenos que pretendem estudar e intervir. A Figura 15.6 mostra esses três campos interdisciplinares que, de forma interdependente, configuram a POT.

O foco de interesse em compreender e lidar com as questões que relacionam o comportamento humano e o trabalho (emprego e/ou tarefas) constitui o campo denominado Psicologia do Trabalho, que, entre vários outros objetos de investigação e de intervenção, estuda a natureza dos processos de organização do trabalho e seus impactos psicossociais, especialmente sobre a qualidade de vida e a saúde do trabalhador, tanto individual quanto coletivamente. Esse campo preocupa-se em entender como o desempenho humano no trabalho é afetado por fatores pessoais, ambientais e pela forma como o trabalho está organizado. No entanto, vai além do trabalho em organizações ao tomar como foco de interesse, por exemplo, a questão do desemprego, do afastamento do trabalho por aposentadoria e seus impactos, assim como todo o processo de preparação para a inserção no trabalho.

O segundo campo, a psicologia organizacional, emerge das interações entre comportamento no trabalho e a organização. Seu interesse central é entender e lidar com os processos psicossociais que caracterizam as organizações de trabalho como conjuntos de pessoas cujas ações precisam ser coordenadas a fim de atingir metas e objetivos que definem a missão de uma organi-

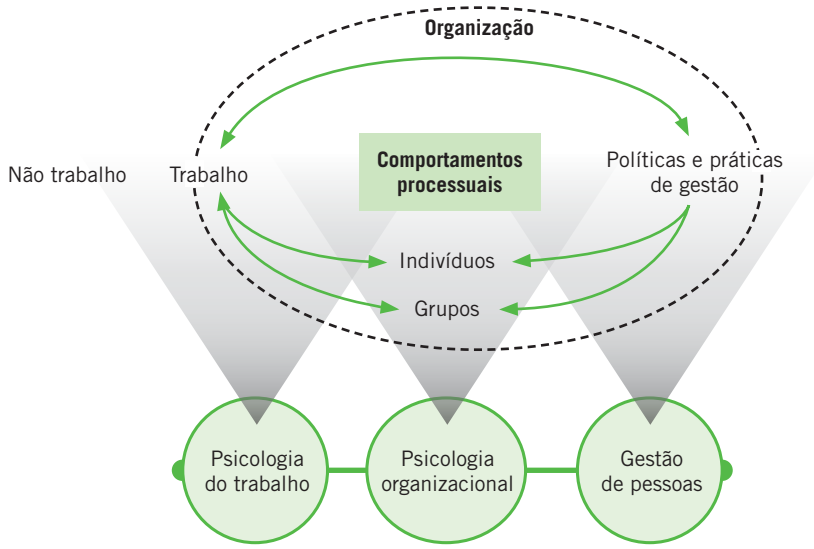


Figura 15.6 Campos intradisciplinares que configuram a psicologia organizacional e do trabalho.

zação. De forma sintética, a contribuição da psicologia para a compreensão dos fenômenos organizacionais envolve o exame de como os processos micro-organizacionais (atitudes, crenças, valores, percepções, construção de significados, emoções, etc.) articulam-se apoiados na diversidade individual e de que modo, a partir dessa articulação, emergem os processos macro-organizacionais (estruturas, cultura, poder, políticas, etc.), que, por sua vez, constituem o contexto que configura, limita e afeta os próprios processos micro-organizacionais.

Por fim, **o terceiro campo surge da relação entre a ação humana e a organização propriamente dita, enfocando o conjunto de políticas e práticas que revelam a estratégia utilizada para organizar a ação individual e a coletiva de forma congruente com seus objetivos e com sua missão. Há, aqui, o domínio das práticas de gestão de pessoas, que, apoiadas em concepções e políticas gerais, definem as formas como a organização capta, integra, avalia, desenvolve e retém seus membros.** Verifica-se, novamente, um amplo domínio de fenômenos ou processos cuja pesquisa e intervenção se associam na busca da construção de condições organizacionais propícias ao desenvolvimento integral, que potencializem as contribuições das pessoas, que maximizem seus ganhos (materiais e simbólicos) em função das suas contribuições e que, sobretudo, assegurem níveis adequados de qualidade de vida no trabalho.

Nesses três campos intradisciplinares, há ampla diversidade de fenômenos que suscitam interesse de pesquisa e demandam intervenções do psicólogo organizacional e do trabalho. **A amostra de temas e fenômenos utilizados para descrever cada campo não deve levar a vê-los como espaços de ação separados.** Muitos dos tópicos podem ser analisados e estudados sob prismas oriundos dos três campos. Esse é o caso, por exemplo, da avaliação de desempenho: mais do que uma ferramenta de gestão (com fundamentos e procedimentos desenvolvidos e a desenvolver), ela implica análise do trabalho e das condições em que este é executado. Implica, também, os processos psicossociais que tal ação desencadeia nas organizações, com claras repercussões na dinâmica das relações interpessoais e intraorganizacionais. Os três campos contribuem, portanto, com análises de facetas distintas de qualquer um dos tópicos que venham a ser tomados como objeto de investigação ou como de intervenção.

Âmbitos de análise e de intervenção em psicologia organizacional e do trabalho

Os fenômenos que configuram os três campos intradisciplinares em POT, e que constituem seus objetos de pesquisa e intervenção, associam-se a outra característica marcante da área: em sua amplitude, esses fenômenos comportam sempre diferentes níveis de análise. Isso ocorre porque as organizações são sistemas com múltiplos níveis de complexidade e âmbitos de abrangência, como bem discutido no Capítulo 2. Peiró e Tetrick (2011) propõem que quaisquer produtos ou resultados organizacionais podem ser afetados por características e processos que ocorrem em seis âmbitos de análise. Exemplos de temas de investigação e de práticas de trabalho para cada um desses âmbitos estão sintetizados na Figura 15.7.

Tradicionalmente, a psicologia limitou-se a estudar e intervir nos âmbitos individual e grupal. Em um movimento crescente, os demais âmbitos passaram a ser vistos como indispensáveis para uma compreensão integral dos processos comportamentais nas organizações e, em decorrência disso, para o desenvolvimento de estratégias de intervenção mais adequadas à complexidade desse sistema.

Se for considerada a trajetória histórica do campo, pode ser constatado que, tanto no plano da pesquisa quanto no campo da intervenção, o desenvolvimento se deu na direção de incorporar níveis mais complexos da realidade da organização e do mundo do trabalho.

Qualquer que seja o fenômeno, o tema ou o problema escolhido, não pode ser abordado cientificamente ou passar por intervenções em contextos específicos se forem levados em conta apenas os fatores individuais implicados, como nos primeiros modelos de intervenção confiados aos psicólogos. Níveis elevados de estresse, por exemplo, não podem ser explicados apenas por características de personalidade, desconsiderando padrões de relações entre chefia e trabalhador, estruturas de poder, cargas de trabalho, organização do processo produtivo,

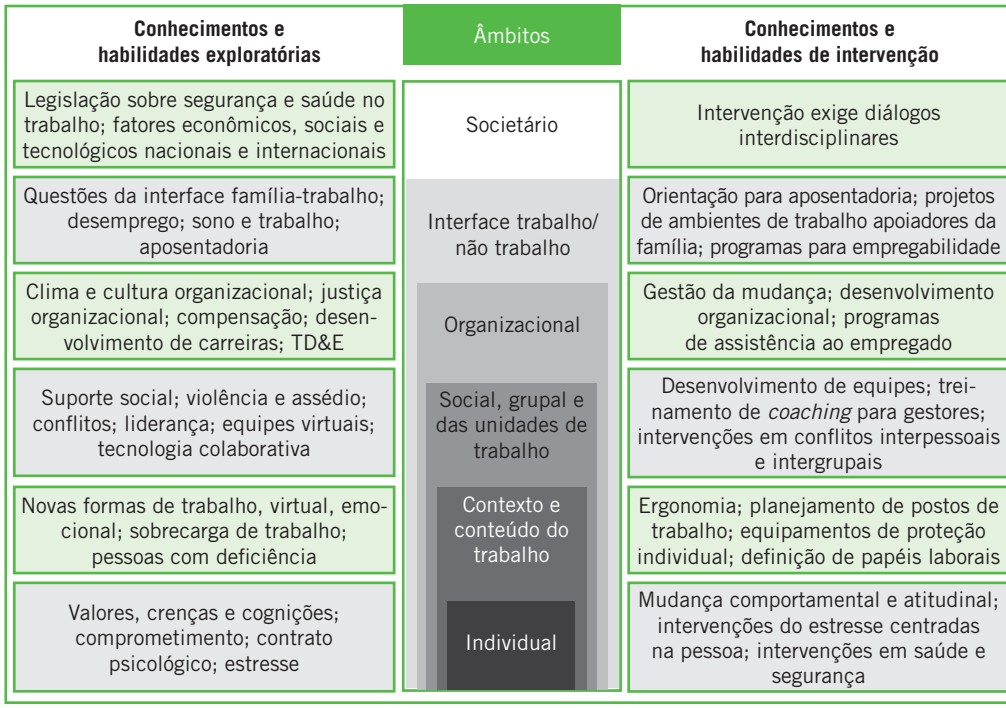


Figura 15.7 Exemplos de conhecimentos e habilidades exploratórias e de intervenção em seis âmbitos de análise.
Fonte: Com base em Peiró e Tetrick (2011).

pressupostos culturais e políticas macroeconômicas que fragilizam o trabalho e geram insegurança. Da mesma forma, um desempenho insatisfatório não pode ser atribuído ao trabalhador apenas no plano de competências individuais, desconsiderando dinâmicas grupais, mudanças tecnológicas, características estruturais e culturais que singularizam uma determinada organização ou, até mesmo, as políticas governamentais relativas à educação em geral e à qualificação do trabalhador. Isso faz todo esse domínio amplo de conhecimento partilhado por várias áreas disciplinares tornar-se patrimônio comum para um conjunto de pesquisadores e profissionais preocupados com o trabalho e com os contextos e as condições em que ele é realizado.

Esse movimento, que torna o campo difuso e amplo, não é isento de tensões e conflitos. Implica questionar a identidade historicamente construída e a possibilidade de o psicólogo organizacional e do trabalho perder características distintivas diante de outros profissionais que atuam nesse amplo espaço de ação. Em alguns casos, tal movimento, de forma exagerada, negligencia, perde de vista e até abandona a perspectiva do fenômeno psicológico ou o âmbito individual que classicamente lhe foi confiado nessa divisão do trabalho. **A psicologia desaparece no meio de explicações sociológicas, antropológicas, políticas e econômicas. Os psicólogos acabam aprendendo a reproduzir discursos e ficam incapacitados para agir diante de problemas concretos e de indivíduos e grupos singulares.** Contudo, movimentos para reafirmar a importância do sujeito em todo esse processo se fortalecem, em uma tensão contínua que revela as dificuldades do campo em equacionar, ainda nesse momento, a clássica dicotomia entre indivíduo e organização ou entre indivíduo e sociedade. Mais do que nunca, impõe-se a necessidade de um conhecimento multidisciplinar e de uma intervenção multiprofissional para os fenômenos que configuram tal campo da psicologia.

Diálogos e tensões inter e intradisciplinares na psicologia organizacional e do trabalho

A POT, para cumprir seu papel como área de conhecimento e campo de intervenção, requer, necessariamente, estreita interface com outros campos científicos e profissionais. Os modelos teóricos e seus procedimentos metodológicos vêm considerando o fato de que, ao longo do tempo, tanto o indivíduo como o contexto de trabalho mudam sob a influência de fatores diversos. Diante de tais complexidades e dinamicidade, os estudos e as intervenções da POT têm-se tornado visivelmente interdisciplinares.

Foi analisado, nos Capítulos 2 e 3 deste livro, que o estudo e a compreensão das organizações de trabalho requerem o aporte de conceitos e de metodologias originados de áreas disciplinares distintas. Nenhuma área científica específica detém o monopólio no tratamento de um determinado fenômeno; ao contrário, o mais comum é que um mesmo fenômeno seja objeto de análise de diferentes áreas científicas. Assim, para o psicólogo atuar de forma abrangente e tecnicamente competente, é necessária também uma aproximação desses conhecimentos e dessas perspectivas de análise que provêm não apenas da psicologia, mas também de outras áreas de conhecimento e atuação profissional. Ou seja, **para compreender os problemas organizacionais e do trabalho, o psicólogo depende de resultados científicos de uma vasta gama de pesquisadores, estabelecendo, para tanto, interfaces com outros domínios.**

Ao mesmo tempo, porém, que a similaridade de objetos e a oportunidade de integração impulsionam o contato entre a POT e esses outros domínios, há um conjunto de premissas que orientam e identificam cada grupo, a ponto de torná-los distintos entre si e, por vezes, divergentes. É nesse ponto que surgem os conflitos. Bendassoli, Borges-Andrade e Malvezzi (2010) discutem como **essa multiplicidade de interfaces provoca tensões a respeito da natureza do objeto (questões ontológicas), da relação entre esse objeto e o pesquisador (questões epistemológicas) e de como o objeto pode ser estudado (questões metodológicas).**

Essas premissas, que são compartilhadas pelas pessoas de uma comunidade científica, indicam se um fenômeno pode ser considerado real e objetivo, ou subjetivo e passível de ser reconstruído a partir de diferentes interpretações, para citar dois extremos. Esse ponto de partida orienta a produção do conhecimento, seja delimitando como o pesquisador deve se colocar diante do objeto (se alheio ou como parte do fenômeno investigado), seja organizando um encadeamento de métodos e técnicas coerentes com o modo como é definido o fenômeno.

É por isso que as discussões metodológicas sobre o tipo de delinamento utilizado nas pesquisas, se quantitativo ou qualitativo, são somente a ponta do *iceberg*. A questão é que, ao se tomarem concepções distintas do mesmo fenômeno, o próprio fenômeno parece assumir uma identidade diferente a depender da área que o estuda. Da mesma forma, a atuação profissional, guiada pelo campo de conhecimento que a sustenta, poderá ser palco de tensões se os atores tratam o mesmo objeto sob perspectivas diferentes. Mais uma vez, ressaltamos que, se, de um lado, a existência de diferentes abordagens gera conflitos, de outro, garante a crítica e o desenvolvimento contínuo do estudo do fenômeno.

Tendo descrito como emergem as tensões nos diálogos entre campos científicos, **podemos citar três fontes de tensão da POT: seu contato com os demais campos intradisciplinares da psicologia, sua relação com outros campos interdisciplinares e as particularidades existentes internamente, na própria constituição da POT.**

Peiró (2011) discutiu as interlocuções da POT com vários outros campos da própria Psicologia, tendo destacado oito campos que são fundamentais para a compreensão de fenômenos com os quais lida. A Figura 15.8 sintetiza suas ideias, colocando-as em relações com os tópicos identificados por Gondim, Borges-Andrade e Bastos (2010) como os mais estudados em POT.

Como reconhece o próprio Peiró (2011), essas conexões não esgotam todas as estabelecidas e/ou possíveis de o serem entre a POT e outros domínios da psicologia. Ele, no entanto, deixa clara a riqueza de tais interações e como conhecimento, tecnologias e estratégias metodológicas de pesquisa e trabalho desenvolvidas em outros domínios são fundamentais para compreender a dinâmica de indivíduos, grupos e organizações. Tal pluralidade de contatos e interlocuções é responsável, também, pela diversi-

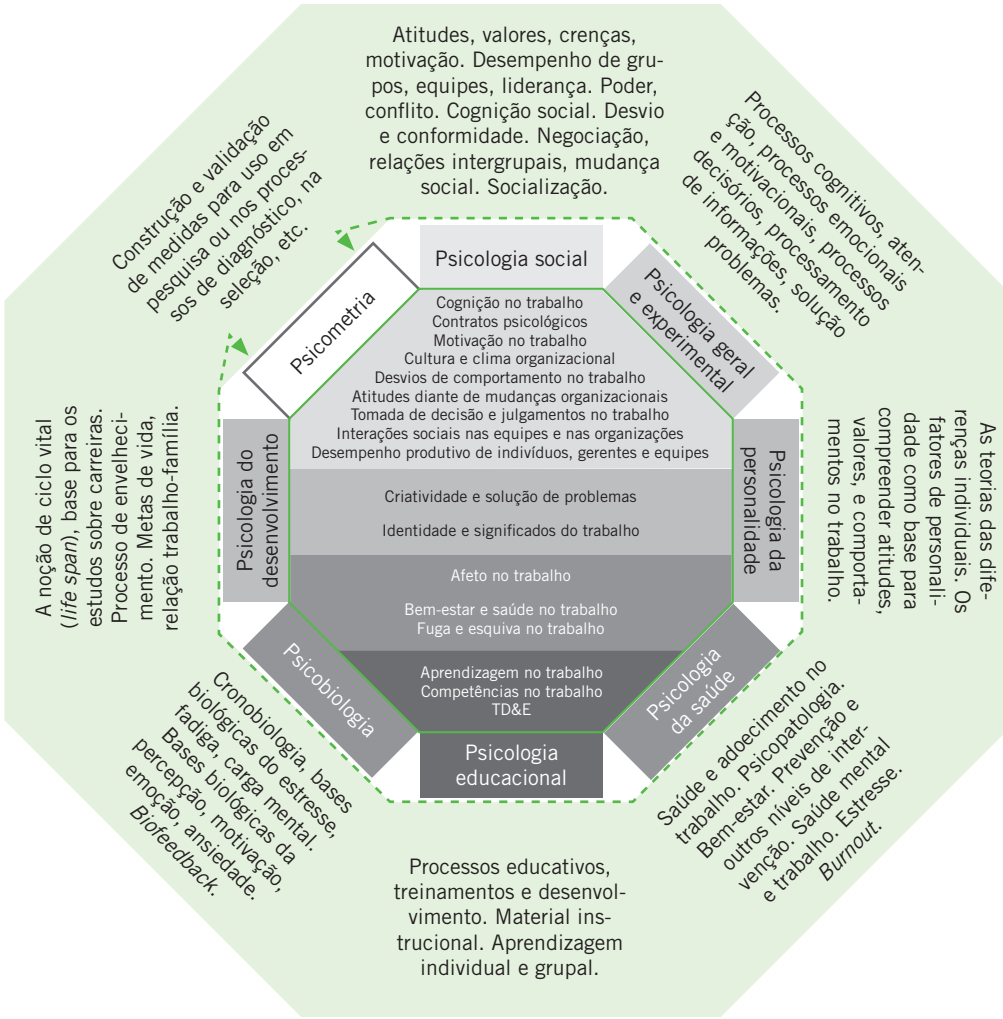


Figura 15.8 Interfaces entre POT e outras áreas da psicologia.
Fonte: Com base em Peiró (2011) e Gondim, Borges-Andrade e Bastos (2010).

dade de estratégias de pesquisa comumente encontradas em POT, o que faz ser errôneo pensar que POT envolve apenas a aplicação (em um contexto singular) de conhecimentos gerados por campos básicos da psicologia.

Para além da psicologia, tensões e diálogos interdisciplinares são fundamentais para quem atua em POT com inúmeros outros campos científicos, tanto na área das ciências humanas como das ciências sociais aplicadas, das ciências da saúde e mesmo de disciplinas tecnológicas. Sem sermos exaustivos, podemos elencar um conjunto expressivo de outros campos disciplinares com os quais o psicólogo organizacional e do trabalho interage e trabalha em equipes multiprofissionais, lidando com questões específicas do mundo do trabalho. Esse elenco de campos, ainda incompleto, pode ser visto na Figura 15.9.

A interlocução com a administração é, certamente, aquela que tem história mais longa, e é caracterizada por áreas de sombreamen-

Administração	Teoria das organizações, tecnologia organizacional, mudança organizacional. Ambiente organizacional. Estratégias organizacionais.
Sociologia	Poder, política, conflito. Dinâmica do mundo do trabalho. Emprego e desemprego. Sociologia do trabalho.
Antropologia	Diversidade cultural: valores e atitudes comparadas. Análise transcultural. Cultura organizacional.
Ciências políticas	Conflitos, políticas intraorganizacionais, poder. Coalizões.
Educação	Qualificação e trabalho. Processos educativos. Métodos de ensino-aprendizagem. Recursos instrucionais. Ensino a distância.
Economia	Dinâmica produtiva. Impactos de novas tecnologias. Produtividade. Emprego e desemprego. Políticas macroeconômicas. Mercado de trabalho.
Direito	Relações trabalhistas. Leis trabalhistas. Assédio moral. Discriminação. Retaliação. Implicações legais.
Engenharia/ arquitetura	Novas tecnologias. Organização dos processos de trabalho. Planejamento ambiental. Sistemas sociotécnicos.
Medicina/ saúde coletiva	Anatomia humana, fisiologia, antropometria, biomecânica. Políticas de saúde. Comportamento de risco. Prevalência. Prevenção e promoção.

Figura 15.9 Interfaces entre a psicologia organizacional e do trabalho e outros campos disciplinares e profissionais.

to, fronteiras pouco nítidas e, em alguns momentos, tensões explícitas quanto aos limites de atuação de cada profissional. Malvezzi (2007) fez uma interessante reflexão a respeito de como tal interlocução se construiu historicamente com o objetivo de assinalar as singularidades e, ao mesmo tempo, apontar a complementaridade evidente entre o olhar da psicologia e da adminstração sobre os fenômenos organizacionais e do trabalho. Nesse estudo, o autor faz o exercício de comparar duas obras publicadas quase ao mesmo tempo como exemplos desse polo singularidade-complementaridade. *O indivíduo na organização*, de Jean F. Chanlat, traz a perspectiva da psicologia, explorando o impacto das transformações em curso no mundo do trabalho (a crescente tecnologização, as pressões por desempenho, o desequilíbrio nas relações de poder) sobre o psiquismo do trabalhador, especialmente gerando tensões e sofrimento. Já o livro de Peter Drucker, *As novas realidades*, representa a perspectiva da gestão, ao destacar o desempenho do indivíduo como elemento que assegura a competitividade e a sobrevivência da organização, ressaltando a importância da capacitação e do comprometimento no trabalho. Uma conclusão importante é, assim, apresentada:

> Se essas duas obras forem assumidas como representativas do conhecimento dos dois campos, no macrocontexto do final do milênio, suas leituras sugerem uma visão diversificada, porém complementar do mesmo objeto; enquanto uma foca a atenção no impacto da empresa sobre o indivíduo, a outra direciona seu olhar para o impacto do indivíduo sobre a empresa, ambas reconhecendo sua mútua interdependência na busca de suas próprias finalidades. (Malvezzi, 2007, p. 413).

Mesmo não esgotando todas as possibilidades, o conjunto de interfaces que a POT mantém com outros campos da psicologia e com outras disciplinas e campos profissionais é bem revelador de que nossa característica é de uma área interdisciplinar e, mais importante, que requer, ne-

cessariamente, uma atuação multiprofissional. Como bem assinala Barros (2011, p. 256),

> [...] embora cada campo de saber apresente certamente uma singularidade que o faz único e lhe dá identidade, não existe na verdade um só campo disciplinar que não seja construído e constantemente reconstruído por diálogos (e oposições) interdisciplinares. Queiram ou não os seus praticantes, toda disciplina está mergulhada na interdisciplinaridade.

Tais diálogos são importantes para entendermos as diferenças que surgem no interior da POT. Bendassoli, Borges-Andrade e Malvezzi (2010) refletem sobre como os principais eixos temáticos da POT (comportamento, subjetividade e clínica) se relacionam com os diferentes pressupostos mencionados anteriormente. O primeiro está voltado para o estudo do comportamento, que contempla as dimensões afetiva e cognitiva, com foco na avaliação e diagnóstico a partir de aplicações de medidas e de análises correlacionais. Suas pesquisas são orientadas principalmente por métodos multiníveis, partindo do princípio de que os fenômenos são multideterminados. A ênfase na validade e no rigor metodológico é colocada, para esse eixo, como causa para uma menor atenção à dimensão política. Um segundo eixo (da subjetividade) busca considerar o processo social e histórico que compõe a construção do sujeito. A preocupação em compreender o contexto e o papel do trabalho na subjetivação do trabalhador incentiva a aplicação de técnicas como entrevistas, análises de discurso e de narrativas. Espera-se que essas técnicas possam subsidiar a intervenção, no âmbito coletivo, para a transformação das condições de trabalho. Suas fronteiras são colocadas como tênues por permitirem sua sobreposição com os demais eixos da POT. Por fim, o eixo clínico traz, assim como o da subjetividade, um olhar compreensivo e interpretativo, mas aqui centrado no indivíduo. Abordagens clínicas são transpostas para o contexto organizacional sob uma perspectiva crítica que se manifesta em um senso de resistência. Nesses dois últimos eixos, a tensão se estabelece quando o posicionamento crítico dá lugar a uma postura política e questionadora do poder. Nesse caso, a crítica a determinados tipos de organização faz com que se coloquem à margem, pelas possibilidades reduzidas de comunicação, fenômenos e organizações que, nem por isso, deixam de existir.

Esse olhar para dentro da POT promovido por Bendassoli, Borges-Andrade e Malvezzi (2010) deixa claro que, para além das questões ontológicas, epistemológicas e metodológicas, **há tensões de fundo ideológico, que impactam em discussões mais amplas, como o compromisso social do psicólogo organizacional e do trabalho e as transformações em curso nas relações de trabalho.**

Cada campo, dentro e fora da POT, em função de diálogos mais frequentes com outros campos disciplinares, termina construindo discursos, linguagens, métodos, procedimentos diferenciados. Tal diferenciação está na base do processo de mudança que ocorre em todo campo disciplinar. Novos campos surgem em um processo complexo envolvendo disputas, lutas, conflitos e, ao mesmo tempo, redes de solidariedade com antigas e novas disciplinas. As fronteiras fluidas que delimitam disciplinas em um vasto território interdisciplinar é que permitem a emergência não só de novos campos disciplinares como também dos campos multi, inter e transdisciplinares.

Assim, concluímos que **as fronteiras que separam as disciplinas, os campos de saber e as práticas, mais do que linhas nítidas, são espaços pouco precisos, nebulosos, em que as identidades se diluem, o que revela o caráter historicamente construído da própria ciência.** No caso da POT, isso é muito evidente quando se toma a administração, com quem partilha uma origem histórica bastante próxima, com nomes de autores centrais comuns. Muitas vezes, o gestor de pessoas ou o profissional que atua nas atividades desse campo terminam sendo, agindo e pensando as questões organizacionais de forma muito similar, independentemente de ser psicólogo ou administrador. Situação análoga encontramos entre os que lidam com processos educativos, treinamento e desenvolvimento, quando psicólogos e pedagogos compartilham modos de trabalhar muito próximos. É evidente que o lastro maior da psicologia, da administração ou da pedagogia, para nos limitarmos a esses exemplos, termina introduzindo diferenciações em ênfases ou habilidades com que os profissionais que atuam em POT executam as suas atividades e fa-

zendo atividades similares serem enriquecidas com as diferentes perspectivas disciplinares que cada um traz para a situação.

Atividades profissionais que definem a psicologia organizacional e do trabalho

Um conjunto de pesquisas, ao longo das últimas décadas, procurou caracterizar o que faz o psicólogo organizacional e do trabalho, como ponto de partida para discutir seu papel, pensar em novas formas de inserção e em novos modelos de atuação que considerem as transformações em curso nas organizações e no mundo do trabalho. **A literatura científica levanta um conjunto de atividades potenciais e desejáveis para quem atua na área, algo que necessariamente não encontra espaço na forma como as organizações se estruturam e como definem o papel que o psicólogo desempenha nesse espaço.**

No Quadro 15.1, pode-se observar o conjunto de atividades que costumam ser esperadas do psicólogo organizacional e do trabalho, considerando os três campos intradisciplinares que estruturam a área. Procuramos, assim, oferecer uma visão abrangente do potencial de atuação mais do que descrever a atuação que

Quadro 15.1 Estrutura da atuação profissional em psicologia organizacional e do trabalho

Campos intradisciplinares	Disciplinas	Atividades
Psicologia organizacional	Comportamento organizacional	◗ Diagnósticos de clima organizacional ◗ Pesquisas sobre satisfação, comprometimento, envolvimento no trabalho ◗ Diagnósticos de cultura organizacional ◗ Processos grupais e relações interpessoais ◗ Dinâmica de interação nas equipes de trabalho ◗ Relações líder/gestor e trabalhadores ◗ Modelos de motivação no trabalho ◗ Produtividade, desempenho individual, grupos e organização ◗ Rotatividade, *turnover*, absenteísmo ◗ Diagnóstico e manejo da diversidade da força de trabalho
	Desenho organizacional	◗ Análise de cenários ◗ Planejamento estratégico ◗ *Design* organizacional ◗ Modelos de gestão ◗ Análise dos ambientes organizacionais ◗ Diagnósticos organizacionais ◗ Arranjos flexíveis de trabalho
	Consultoria organizacional	◗ Assessoria e consultoria a organizações de diferentes tipos (empresas, serviço público, cooperativas, ONGs, sindicatos) para diagnóstico, intervenção e mudanças organizacionais
Psicologia do trabalho	Condições e higiene do trabalho	◗ Segurança e prevenção de acidentes ◗ Programas de ajustamento e bem-estar ◗ Programas de qualidade de vida no trabalho ◗ Assistência psicossocial

(Continua)

Quadro 15.1 Estrutura da atuação profissional em psicologia organizacional e do trabalho (continuação)

Campos intradisciplinares	Disciplinas	Atividades
Psicologia do trabalho	Saúde no trabalho	◗ Realização de diagnósticos de saúde e adoecimento no trabalho ◗ Identifica fatores do trabalho, da organização e da gestão propiciadores de adoecimento ◗ Trabalho com distúrbios musculoesqueléticos ◗ Diagnóstico e manejo de estresse no trabalho e síndrome de *burnout* ◗ Clínica do trabalho
	Ergonomia	◗ Análise do trabalho e de suas cargas físicas e mentais ◗ Avaliação ergonômica do contexto de trabalho (ambiente) ◗ Avaliação ergonômica de equipamentos e ferramentas do trabalho ◗ Planejamento, implementação e avaliação de intervenções ergonômicas ◗ Análise da interação homem-computador
	Orientação profissional e de carreira	◗ Análise de interesses e aspirações vocacionais ◗ Orientação e aconselhamento nas escolhas profissionais ◗ Aconselhamento e desenvolvimento individual ◗ *Coaching* ◗ Preparação para aposentadoria
	Emprego, desemprego e empregabilidade	◗ Manejo dos impactos psicossociais do desemprego ◗ Construção de estratégias de recolocação no mercado de trabalho
Gestão de pessoas	Administração de pessoal	◗ Movimentação e desligamento ◗ Remuneração e benefícios ◗ Planejamento de recursos humanos
	Análise do trabalho	◗ Análise de postos de trabalho ◗ Descrição de rotinas e fluxos de trabalho ◗ Definição de competências exigidas para os cargos ◗ Alocação e desenho de tarefas ◗ *Layout* de postos de trabalho
	Recrutamento e seleção	◗ Diagnóstico de necessidades de pessoal ◗ Realização de pesquisa salarial ◗ Identificação de potenciais candidatos aos postos de trabalho ◗ Planejamento do processo seletivo ◗ Definição de instrumentos usados no processo de avaliação ◗ Realização de avaliação psicológica com o objetivo de seleção ◗ Análise de resultados, tomadas de decisão e recomendações consolidadadas em laudos específicos ◗ Atuação nos processos de admissão

(Continua)

Quadro 15.1 Estrutura da atuação profissional em psicologia organizacional e do trabalho (continuação)

Campos intradisciplinares	Disciplinas	Atividades
Gestão de pessoas	Treinamento, desenvolvimento e educação	◗ Avaliação de necessidades de TD&E ◗ Acompanhamento e avaliação das ações de TD&E ◗ Apoio/desenvolvimento de material instrucional ◗ Implementação de política de estágios (seleção, encaminhamento, acompanhamento, avaliação) ◗ Supervisão de estagiários de psicologia ◗ Desenvolvimento de carreiras e planos de sucessão ◗ Desenvolvimento gerencial ◗ Desenvolvimento de equipes ◗ Programas de qualidade
	Avaliação de desempenho	◗ Definição de modelo geral de avaliação de desempenho ◗ Preparo de equipe para implantar ações de avaliação ◗ Oferecimento de suporte para decisões do processo de avaliação a gestores ◗ Análise de dados e avaliação do processo de avaliação de desempenho ◗ Avaliação de potencial dos trabalhadores
	Relações de trabalho	◗ Programas de integração e socialização ◗ Regulação de conflitos ◗ Negociação trabalhista ◗ Programas de relacionamento família-trabalho

efetivamente acontece, algo que será apresentado posteriormente. **É importante destacar que a estrutura concebida para descrever as atividades do profissional de POT não deve nos conduzir a ver as atividades como isoladas e cumprindo apenas um objetivo específico. Pelo contrário, as atividades, mesmo em campos próprios, guardam relações com outras ou potencializam resultados em outros campos, o que é um indicador adicional da importância de se tratar a área de POT como uma unidade, e não como campos fragmentados e em conflito.** Outra importante definição para compreendermos o conteúdo do Quadro 15.1 é a busca por descrever um modelo de atividades profissionais, e não a área científica envolvida em pesquisas. As atividades de pesquisas constantes nesse quadro são aquelas especificamente voltadas para intervenções nos contextos de trabalho.

Considerando o diversificado conjunto de atividades do Quadro 15.1, em que os psicólogos organizacionais e do trabalho estão ou podem estar potencialmente envolvidos, algumas considerações sobre como se estrutura o trabalho profissional na área merecem destaque.

- A diversidade de campos e contextos faz o trabalho em POT ser eminentemente de natureza multiprofissional. Ou seja, estamos em um território no qual, fora a avaliação psicológica, nenhuma prática é privativa de qualquer categoria profissional. O desenvolvimento das atividades depende do processo de formação e qualificação permanente, que pode levar o psicólogo a trabalhar bem próximo dos administradores e de outros membros da equipe (advogados, pedagogos, médicos do trabalho, sociólogos, assistentes sociais) que lidam com as questões de trabalho, organização e gestão. Em qualquer um dos subdomínios constantes do Quadro 15.1, o psicólogo, mesmo desempenhando tarefas similares, irá trazer o aporte da psicologia e a forma como esta interpreta os fenômenos

humanos, individuais ou coletivos, em um contexto de trabalho específico.

- As atividades implicam diferentes níveis de intervenção diante dos problemas organizacionais e do trabalho. Um primeiro nível, mais superficial, é o técnico, em que o profissional se responsabiliza por intervir em processos a partir de instrumentos e procedimentos conhecidos e/ou disponíveis (quando faz avaliação psicológica para a seleção, quando programa um treinamento, supervisiona um estagiário, realiza uma entrevista de desligamento, descreve uma rotina, intervém pontualmente em um conflito em uma equipe de trabalho, por exemplo). Um segundo nível é o tático, quando o psicólogo trabalha, com uma equipe voltada para a implantação de uma estratégia, a partir de diagnósticos já realizados (conduz ações para melhoria do clima organizacional ou para o desenvolvimento de competências avaliadas como necessárias para determinada equipe, por exemplo). O terceiro nível – o estratégico – inclui a possibilidade de o profissional participar da formulação das estratégias que incorporam aquelas atividades específicas (quando define as competências a serem desenvolvidas em um programa de treinamento, elabora um modelo de seleção, propõe um modelo de avaliação de desempenho, planeja estudos e pesquisas psicossociais para diagnósticos, se engaja em processos de mudança organizacional, etc.). No nível estratégico, as intervenções vão além do nível micro, e seus resultados podem ter impactos para as pessoas e para a organização a médio e a longo prazos, desenhando novas formas de trabalhar e gerir o trabalho naquela organização. Por fim, o quarto nível indica a possibilidade de intervenção no plano da formulação de políticas globais para a organização, que se desdobram em ações estratégicas e técnicas congruentes (é o que ocorre quando o psicólogo atua junto às instâncias decisórias superiores da organização estabelecendo linhas gerais de ação, definindo políticas setoriais específicas, sempre orientado por uma visão estratégica mais ampla sobre o futuro da organização; uma política de recursos humanos, por exemplo, requer a articulação de técnicas, procedimentos, objetivos de diferentes domínios para que, no seu conjunto, as práticas de gestão fortaleçam objetivos gerais, tais como eficácia, eficiência, responsabilidade social, ética, etc.). A atuação nesse nível se dá em estágios mais avançados da carreira, quando o psicólogo acumulou uma experiência mais ampla e, quase sempre, quando exerce o papel de consultor, assessor ou ocupa cargos no poder central.
- O trabalho do psicólogo, considerando a diversidade das atividades descritas, deixou de ocorrer apenas em organizações industriais, como nos marcos iniciais do campo. O psicólogo passou a se inserir em organizações de serviços, no setor público, em organizações não governamentais, em cooperativas, sindicatos, entre outros espaços. Essa ampliação rompe com a noção de que o psicólogo organizacional encontra-se apenas em empresas privadas voltadas para a produção de bens de consumo. Um claro exemplo dessa ampliação é a presença de psicólogos atuando na área de gestão de pessoas em instituições hospitalares, e não como psicólogos hospitalares. A ampliação dos espaços de atuação rompe os limites do que convencionamos chamar de organizações formais. O trabalho junto a desempregados é um exemplo claro, por atingir um segmento que, exatamente, foi expulso de organizações. Isso também acontece em relação a atividades com trabalhadores informais, autônomos ou sem vínculos empregatícios e que podem ser objeto de várias intervenções anteriormente indicadas. Outra forma de rompimento dos limites organizacionais é a tendência observada de o psicólogo trabalhar cada vez mais como autônomo (ou dono do seu próprio empreendimento), prestando serviços a organizações diversas. O crescimento do papel de consultores e a diminuição do percentual de psicólogos atuando na área e com contratos de emprego de 40 horas, conforme indicam os dados da pesquisa sobre o trabalho do psicólogo brasileiro, coordenada por Bastos e Gondim (2010), evidenciam essa tendência muito claramente, embora a POT continue a ser uma das áreas da psicologia que mais emprega profissionais em tempo integral.

Ao definirmos um conjunto de atividades e discutirmos os contextos e condições em que elas são desenvolvidas, podemos perder a perspectiva de que qualquer campo científico e pro-

fissional apresenta uma dinâmica própria e modifica-se com o tempo. **Novas atividades surgem e se consolidam, assim como novas formas de realizar velhas atividades.** Quanto a essa dinâmica de transformação na área da POT, os estudos realizados permitem concluir:

- O núcleo clássico e mais tradicional de elementos, definidor da identidade do psicólogo organizacional e do trabalho, localiza-se no campo da gestão de recursos humanos, especificamente as ações de seleção de pessoal (a origem histórica deixou isso bem claro). A avaliação psicológica orientada para identificar candidatos potencialmente adequados aos cargos era a atividade central. A esse núcleo juntaram-se, em um segundo momento, as ações no campo de treinamento e qualificação para o trabalho. A lógica de então era a de uma qualificação bem restrita e voltada exclusivamente para o aprimoramento do desempenho de tarefas prescritas e bem definidas. Tal modelo foi objeto da intensa crítica desenvolvida no Brasil, especialmente a partir dos anos de 1980. Essa crítica, associada aos avanços científicos e às mudanças no mundo do trabalho (os impactos das novas tecnologias, a emergência de novas formas de estruturação das organizações e de novos modelos de gestão), foi reconfigurando as práticas do psicólogo, abrindo espaço para inovações em diferentes níveis.
- Ainda no início dos anos de 1990, Bastos (1992), apoiado em uma revisão da literatura, descreve um conjunto de movimentos potencialmente inovadores na prática do psicólogo organizacional e do trabalho. As mudanças ocorrem em diferentes níveis, desde a revisão de instrumentos e procedimentos técnicos, passando por um efetivo alargamento das funções e chegando a um nível de intervenção mais estratégico nos problemas organizacionais.
  - O primeiro deles ocorre no interior das práticas tradicionais e que ainda continuam sendo realizadas por parcela importante dos psicólogos da área e representa mudanças de perpectivas, de procedimentos e o papel que tais atividades desempenham no contexto de trabalho. A análise do trabalho tem recorrido, de forma crescente, a uma multiplicidade de técnicas, diante das transformações na natureza do trabalho humano e do crescente impacto das novas tecnologias. As atividades de recrutamento e seleção foram fortemente terceirizadas pelas empresas, sendo responsáveis pelo número em ascenção de consultorias ou pequenas empresas prestadoras de serviços que agregam psicólogos autônomos ou contratados. As transformações organizacionais e a demanda de um novo perfil de trabalhador têm levado a inovações no processo de seleção, diminuindo o peso de instrumentos tradicionais e ampliando o espaço de técnicas que permitem avaliar habilidades e competências interpessoais, por exemplo. O treinamento e o desenvolvimento experimentam um acentuado crescimento, em virtude da demanda de educação continuada e da consciência de que o conhecimento e a permanente atualização são fatores primordiais de competitividade organizacional. A avaliação de desempenho, de forma congruente com as transformações em todo o sistema de gestão de pessoas, experimenta mudanças que a levam a ter um papel mais central nesse sistema, incorporando avaliações de diferentes atores (não apenas do supervisor ou do chefe), vinculando-se mais estreitamente ao desempenho de equipes e grupos, além de incorporar uma dimensão que também considera o potencial de cada trabalhador, e não apenas seu desempenho real.
  - O segundo movimento inovador caracteriza-se como um alargamento do cargo. Ou seja, a inserção do psicólogo em equipes multidisciplinares de recursos humanos fez novas atividades, até então desempenhadas por outros profissionais, também serem incorporadas ao leque de competências do psicólogo. Na área de administração de pessoal, surgem psicólogos envolvidos com planejamento de cargos, movimentação de pessoal, remuneração e benefícios e, até mesmo, planejamento global das necessidades da gestão de pessoas. No campo da qualificação, aparecem as atividades de desenvolvimento de carreiras, desenvolvimento gerencial e desenvolvimento de equipes,

que expandem o conceito de treinamento clássico. A mais visível expansão, no entanto, ocorre com a emergência e a consolidação de um campo voltado para a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida do trabalhador. Na realidade, dentro das questões de saúde, já se observa um movimento que leva a analisar não apenas a doença, mas buscar o foco da saúde e o bem-estar. É o impacto do desenvolvimento de uma Psicologia denominada Positiva (ver *box*). O crescimento dessa subárea novamente coloca o psicólogo ante o desafio de compreender de forma mais ampla o que está ocorrendo no mundo do trabalho e seus impactos nas organizações e nos trabalhadores, impulsionando contatos interdisciplinares com a sociologia do trabalho, as teorias organizacionais, a economia, entre outras áreas. Outra vertente de ampliação das atividades do psicólogo organizacional se dá no campo das relações de trabalho. As transições vividas pelas empresas têm levado a uma atenção especial ao fenômeno cultural ou às necessárias transformações dos padrões e pressupostos que definem a cultura organizacional (ver Capítulo 13, neste livro). Essa atenção coloca o desafio de ações voltadas para a socialização e a integração, para a regulação de conflitos e para a preparação de novos padrões de ação gerencial necessários, visando os novos modelos de organização do trabalho e de estruturação das organizações.

- O terceiro movimento destaca transições que estão configurando uma intervenção do psicólogo em âmbitos mais complexos da própria organização. O psicólogo passou a contribuir para as decisões em nível estratégico. Se administrar tornou-se equivalente a coordenar capacidades para construir comunidades de ação, em busca contínua de padrões coletivos de desempenho, a dimensão psicológica ou comportamental adquiriu novas demandas de sistematização e responsabilidades. O psicólogo passou a prestar serviços de assessoria ou consultoria integrada aos procedimentos de mudança implementados pela organização, em um esforço para acompanhar as transformações à sua volta e as reações internas da comunidade organizacional.

"A Psicologia Positiva emerge [...] na última década como uma área de estudo científico própria, vibrante e multifacetada, que vai para além de uma abordagem centrada nos problemas e nas patologias, para se endereçar teórica e empiricamente à construção das melhores qualidades da vida, no âmbito subjectivo, individual e grupal. [Debruça-se] sobre as experiências positivas (como emoções positivas, felicidade, esperança, alegria), características positivas individuais (como carácter, forças e virtudes) e instituições positivas (como organizações baseadas no sucesso e potencial humano, sejam locais de trabalho, escolas, famílias, hospitais, comunidades, sociedades ou ambientes físicos a todos os títulos saudáveis). [...] Autores [...] têm defendido, igualmente, o estudo do bom desempenho nas organizações, propondo intencionalmente um olhar enviesado positivo, já que baseado nas forças, talentos e excelências, e em formas energizantes e generativas para desenvolvero potencial total de indivíduos e sistemas." (Marujo et al., 2007, p. 117-118).

Competências esperadas dos profissionais da psicologia organizacional e do trabalho

O conjunto de atividades que constituem o campo de atuação em POT e as interfaces necessárias que estabelece com outros campos científicos e profissionais revelam a complexidade das competências esperadas para o psicólogo se inserir e atuar na área. Embora seja um conceito bastante difundido e usado na linguagem cotidiana, cremos ser importante definir o que entendemos por competências profissionais, sem entrarmos nas múltiplas controvérsias que cercam seu uso no campo da pesquisa organizacional e educacional.

Há vários tipos ou categorias de competências. Aqui, é longa a lista de tentativas de criar categorias de competências, a partir de múlti-

plas dimensões. Pode envolver a questão da unidade de análise (individuais, coletivas, organizacionais; entre estas, podemos falar em *core competences*, competências organizacionais básicas, competências gerenciais, competências de cargos, competências de unidades). Pode, também, ser criada a partir das esferas pessoais (competências técnicas, interpesssoais, relacionais, afetivas, intelectuais, cognitivas ou mais específicas, como de comunicação, de solução de problemas, de inovação, etc.). Toda essa pulverização conceitual contribui para dificultar seu uso, especialmente no campo aplicado.

Hoje, o conceito de competência envolve também a noção de mobilização de conhecimentos, não se restringindo a um saber acumulado e indicando a capacidade de recorrer ao que se sabe para poder realizar algo que se pretende. Ou seja, competência é uma virtualização de uma ação, por articular conhecimentos e habilidades a atitudes e a esquemas de agir. Outra dimensão importante associada ao conceito de competência é que ela é exercida em contextos específicos (Movimento de Empresas da França, 1998), sendo possível constatarmos sua existência em uma situação profissional específica. Uma importante contribuição para compreendermos o que são competências é a obra de Phillipe Zarifian (2001). Para o autor,

- a competência é tomar iniciativa, assumir responsabilidade perante situações profissionais, envolvendo autonomia e automobilização; isso a diferencia da realização de trabalhos prescritos;
- ela envolve uma compreensão prática de situações a partir do conhecimento adquirido e que é orientada pelo êxito a obter na solução de algum desafio;
- a competência envolve também a mobilização de uma rede de atores em torno das mesmas situações, levando-os a compartilhar implicações de suas ações, definição de corresponsabilidades; assim, a competência envolve solidariedade na ação.

Zarifian (2001) critica a noção clássica de qualificação inserida no conceito de competências e afirma que, em lugar de qualificar os empregos ou gerir indivíduos a partir de sua qualificação, é importante caracterizar, nomear e compreender diretamente os domínios de competências e as atitudes que os profissionais devem manter na organização. Essas competências individuais devem ter um referencial, que advém das análises das situações por esses profissionais.

Concluímos, então, que há uma dimensão crítica individual na entrega dessas competências. No presente segmento, não vamos nos dedicar àquelas competências mais estreitamente vinculadas ao desempenho das múltiplas atividades que definem os fazeres do psicólogo organizacional e do trabalho nos seus campos e subcampos internos. **Interessa-nos, neste momento, falar de algumas competências que são transversais e que, portanto, afetam todas as demais. São competências que, inseridas em um campo interdisciplinar, traduzem a identidade e asseguram a atuação esperada do psicólogo organizacional e do trabalho.** A Figura 15.10 apresenta esse conjunto de competências gerais.

Para colocar foco nos conhecimentos que o psicólogo deve ter para colaborar com os processos administrativos, podemos citar: entender o processo total de trabalho, ter consciência das atribuições individuais e das unidades, bem como articular visão, missão, valores, metas e estratégias organizacionais. A partir desses saberes, são possíveis ações como aumentar a capacidade estratégica, consolidar predisposições para mudanças e fortalecer a formação de equipes de alto desempenho. Simultaneamente, visa desenvolver a capacidade gerencial de refletir e questionar as próprias finalidades, a forma de realizar os processos e a rapidez com que os utiliza. Nessa dimensão, é preciso compreender o contexto, as interações sociais, sempre permeadas pelos conflitos de interesses, as quais levam à retenção de recursos e à participação de articulações políticas, formando coalizões para conquistar e ampliar o poder. É necessário organizar as ações, fornecer treinamento apropriado, incentivar a formação de equipes e recompensar justamente, como condições preliminares para que a disposição para mudanças passe a ser um elemento definidor da cultura organizacional.

Atuar com base nesses princípios requer persistência do psicólogo e integração multiprofissional. Requer ter presente que, se as organizações propõem participação, elas precisam

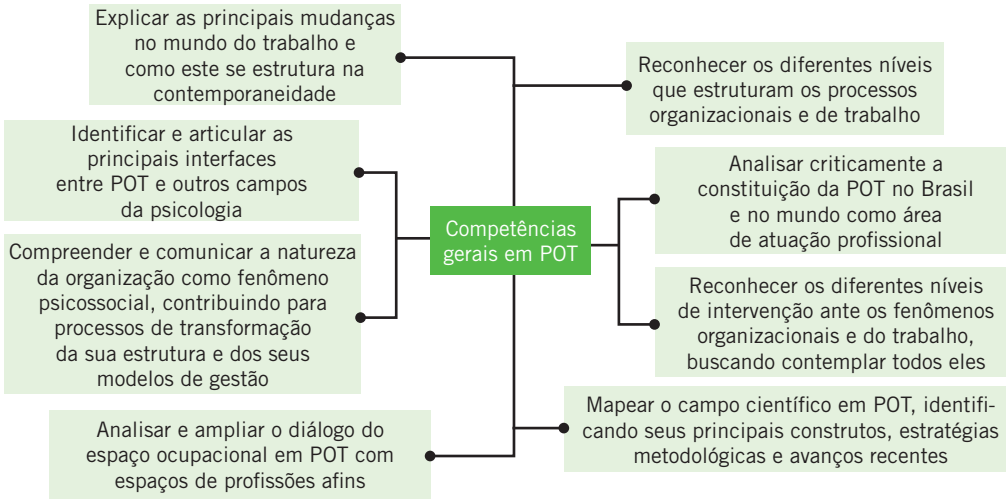


Figura 15.10 Competências gerais necessárias para atuar em psicologia organizacional e do trabalho.

combater autoritarismos, privilégios, preconceitos e injustiças, aceitando as diferenças e conciliando tenazmente os múltiplos interesses, com vistas ao bem coletivo. Isso pressupõe trabalhar com mudanças a partir do que existe. Pressupõe, ainda, compreender a organização como um fenômeno psicossocial, em todas as suas implicações – uma construção histórica e social. Enfim, entender a organização como uma aposta de sobrevivência, com as implicações éticas da natureza do lucro, quando é o caso de organizações com fins lucrativos, e no que tange à busca de retribuição justa ao esforço no trabalho.

Em síntese, além das competências técnicas, espera-se que o psicólogo desenvolva e entregue também as competências pessoais, interpessoais e políticas, como, por exemplo, a de sensibilizar os membros da equipe multi ou interprofissional (e os demais integrantes da comunidade) da pertinência de suas propostas. Com a mesma relevância, espera-se que saiba avaliar e comunicar os resultados de suas intervenções. Outras competências são requeridas para ocupar posições de direção e supervisão, muitas vezes solicitadas nesse campo de atuação. Enfim, entender o fenômeno psicológico em suas relações com o contexto, tanto mediato como imediato, e os limites do conhecimento especializado é fundamental para trabalhar nesse campo.

◗ CONSIDERAÇÕES FINAIS: NOSSO PERCURSO E PARA ONDE DEVEMOS CAMINHAR

Após o percurso até aqui, quando descrevemos a constituição histórica desse campo científico e profissional que chamamos de POT e verificamos como ele se estrutura e interage com outros campos afins, é possível, à guisa de conclusão, fazer algumas afirmações que sintetizam o processo de constituição do campo e postulam alguns desafios presentes no momento atual:

1. A POT consolidou-se como uma disciplina científica, passando a contribuir para o avanço do conhecimento sobre o comportamento humano, em geral e em contextos específicos de trabalho. A publicação de manuais importantes e cada vez mais volumosos revela o crescimento dessa área de conhecimento e deixa clara sua estreita relação com outros domínios da psicologia e demais ciências sociais aplicadas. É crescente, também, sua contribuição para a prática de gestão das organizações, quer pela inserção de profissionais, quer pela produção de conhecimentos indispensáveis a tal empreendimento. De forma similar, amplia sua contribuição para a compreensão do traba-

lho humano, para além dos contornos organizacionais, o que também se vincula ao desenvolvimento de estratégias de intervenção apropriadas.

2. Nos seus aspectos substantivos, há temas e técnicas que foram superados, outros que reaparecem ciclicamente e alguns modismos que atingem até mesmo os campos científicos. Despontam, contudo, algumas tendências consistentes: maior preocupação com fenômenos grupais e organizacionais quando comparados com variáveis individuais e do trabalho; maior peso de conceitos e técnicas cognitivas e comportamentais; maior atenção a variáveis afetivas e motivacionais; maior reconhecimento da complexidade e multideterminação de atitudes e comportamento no trabalho; interesse por tópicos relativos a altos níveis de gestão: processos decisórios e estratégias, quando comparados à atenção anterior ao nível de supervisão e de gestão de pessoas; maior atenção aos produtos da vida laboral e seus impactos fora do trabalho: estresse, relação entre família e trabalho, carreiras, etc. Por fim, o conjunto de técnicas profisssionais tem permitido não apenas uma atuação como especialista ou consultor como também no papel de pesquisador e agente de mudança.
3. Certamente, existem problemas que acompanham importantes realizações do psicólogo organizacional e do trabalho. Entre alguns deles, podem-se citar: o uso, ainda nos dias de hoje, de técnicas e concepções pouco conhecidas e de validade incerta; a existência de psicólogos que são apenas tecnólogos, atuando sem a necessária base científica; a grande atenção dada, coletivamente, para questões triviais; o fato de que, frequentemente, a atuação profissional ainda é orientada mais pelas respostas já conhecidas do que pelo exame cuidadoso das situações. Tais problemas se devem, entre outros fatores, às deficiências de formação e treinamento do psicólogo organizacional. Decorrem dos processos de formação no contexto de graduação. Há evidências de que a área de POT continua sendo pouco enfatizada na maioria dos cursos do País, embora seja uma das que mais absorve psicólogos no mercado de trabalho. Uma pista é o achado da pesquisa sobre o psicólogo brasileiro relatada por Abbad e Mourão (2010), que demonstram o reconhecimento, pelos próprios psicólogos, da deficiência no desenvolvimento de competências que os habilitem a trabalhar com grupos ou coletivos maiores, como é o caso da organização. Ou seja, nossos cursos continuam melhor preparando o psicólogo para atuar com indivíduos, especialmente aqueles vivendo dificuldades subjetivas, em contraposição aos processos psicossociais.
4. Embora atuar em POT ainda assegure níveis de remuneração superiores à média da categoria, existem dificuldades cercando tal exercício profissional. Um deles é, certamente, a representação socialmente dominante, mesmo entre dirigentes de organizações, de um profissional restrito à seleção de pessoal. Assim, ainda é presente o desafio para todos que atuam na área de tornar claramente conhecidas as possibilidades de suas contribuições. Estamos distantes do reconhecimento de que o psicólogo pode ser um agente de mudanças em nível estratégico, seja como consultor interno, seja como externo às organizações. Tal quadro tenderá a mudar a médio e longo prazos, em função do crescimento da área em termos de pós-graduação e pesquisa (vide Capítulo 16 deste livro). Com profissionais mais bem qualificados e docentes mais bem preparados para o ensino de graduação, espera-se romper os limites de uma representação que está distante de fazer justiça à história de contribuições da psicologia ao mundo do trabalho. Docentes mais bem qualificados poderão preparar melhor jovens profissionais para atuar na área; tais profissionais também terão a oportunidade de acessar conhecimentos e tecnologias desenvolvidas no Brasil. A atuação da SBPOT e a continuidade dos espaços para difusão de conhecimento e discussão da prática profissional constituídos nos congressos bianuais (CBPOT) são elementos que fortalecerão a identidade da área, contribuindo para melhor articular a rede de produção de conhecimento e de atuação prática. Dessa conjugação de fatores, esperam-se transformações na imagem social do psicólogo organizacional e do trabalho.

Depois de mais de cem anos, em um processo complexo, dinâmico e multideterminado

de construção que tem como produto um campo profissional e uma área científica diversificados e ricos de diálogos com outros campos, pode-se resgatar que o objetivo central continua sendo, como afirma Bichard (2009), a construção de organizações saudáveis e produtivas. Nesse sentido, manter a saúde, compreendida em suas estreitas conexões com a qualidade de vida e o bem-estar, tornou-se um grande desafio. Criar ambientes de trabalho saudáveis, propiciadores de crescimento de pessoas e grupos, implica lidar com velhos problemas que cercam tanto as organizações como quaisquer outros empreendimentos coletivos – os conflitos, as disputas de poder, o exercício do mando pelos gestores, os padrões aéticos de conduta, a diversidade de valores e perspectivas entre os trabalhadores. Todos esses problemas parecem se agudizar em um mundo de exacerbada competitividade e acentuado individualismo, que, na maioria das vezes, rompe a barreira das organizações entre si e chega aos indivíduos e grupos que as compõem. Tais problemas minam a coesão e fragilizam a construção psicossocial indispensável ao funcionamento das organizações. Tomar consciência de que se está atuando em uma rede de pessoas que envolve diferentes níveis de poder para configurar o funcionamento organizacional impõe que o psicólogo atue junto a trabalhadores e a gestores, para o estabelecimento de políticas e estratégias coerentes e éticas. O conjunto de competências que vão além daquelas técnicas que asseguram o desempenho de qualidade, como vimos anteriormente, torna-se fundamental para que o psicólogo seja um agente ou um protagonista na construção de organizações e trabalhos saudáveis.

Por fim, cabe ainda um desafio central na contemporaneidade. A responsabilidade social e ambiental tornou-se parte constante do discurso nas organizações, mas a mídia nos informa continuamente sobre as ações calamitosas de destruição do ambiente físico e decadência moral de seus dirigentes. **Para além das organizações, dos trabalhadores e gestores, o psicólogo há que se preocupar em agir em consonância com valores éticos que assegurem a sobrevivência do planeta e o desenvolvimento de uma economia sustentável. Sozinho, ele não tem o poder de moldar grupos e organizações nessa direção; no entanto, sua atuação coerente com tais princípios pode ser um elo importante na construção de redes que fortaleçam a consciência da importância que os contextos de trabalho desempenham na construção do mundo do futuro.**



As práticas profissionais em POT: o que mudou?

Para compreender as atividades que definem a identidade do psicólogo organizacional e do trabalho no Brasil, comparamos os resultados de dois importantes estudos nacionais (um realizado em meados dos anos de 1980, e outro no fim da primeira década deste século, a respeito da atuação do psicólogo), apresentados na Figura 15.11.

O estudo realizado nos anos de 1980 revelava o predomínio de um núcleo clássico de atividades que tradicionalmente definia o espaço de atuação do psicólogo nas organizações como vinculado às ações de recrutamento e seleção. A esse núcleo agregavam-se outras funções clássicas da área de gestão de pessoas: treinamento e avaliação de desempenho.

Ao comparar esses resultados, vemos que algumas atribuições não apenas permaneceram como parte do trabalho do psicólogo organizacional e do trabalho, mas também são desempenhadas na mesma proporção anterior. Já outras atividades, embora tenham permanecido, alteraram sua predominância.

(continua)

Caso 1 (continuação)



Figura 15.11 Evolução das atividades dos psicólogos organizacionais e do trabalho no Brasil nos últimos 30 anos.
Fonte: Com base em Conselho Federal de Psicologia (1988) e Gondim, Bastos e Peixoto (2010).

Questões para reflexão

1. O que justifica a crítica de que o modelo de atuação mais tradicional do psicólogo organizacional e do trabalho era "limitado" e tinha um forte viés tecnicista?
2. Que mudança entre as duas pesquisas sinaliza uma ampliação do escopo de trabalho em POT e a possibilidade de intervenções para além do nível técnico?
3. O que justifica que o núcleo mais clássico de atividades na área ainda permaneça presente de forma tão expressiva na prática dos profissionais?
4. Considerando as atividades que aparecem na Figura 15.11, o que se pode concluir sobre os campos intradisciplinares que integram a POT?
5. Que fatores podem explicar o perfil de atuação em POT representado na Figura 15.11?



Compromisso social ou orientações ético-políticas do psicólogo nas organizações de trabalho

Bastos, Yamamoto e Rodrigues (2013) identificam três principais focos dos discursos utilizados para criticar o compromisso social do psicólogo organizacional e do trabalho que, embora sejam ideias pontuais e assentadas em estereótipos, pela insistência dos discursos, se incorporam à imagem compartilhada por uma parcela de profissionais.

Uma dessas ideias refere-se ao engajamento do psicólogo aos interesses dos acionistas/proprietários das organizações. Em outras palavras, apoiado no argumento de que seu objetivo é mediar e equilibrar as aspirações de todas as partes – organizações, trabalhadores, investidores –, o profissional atua como adaptador do polo mais enfraquecido (os trabalhadores) à classe dominante (empresários e corporações), ajustando suas percepções e necessidades ao que é de interesse do capital. Tal função, voluntária ou não, revela uma ação alienada de um profissional que não consegue enxergar as relações de poder que o cercam e que o submetem a ser instrumento de controle social: atua na redução de conflitos, ampliando as estratégias de domínio dos gestores e reduzindo a consciência crítica do trabalhador em prol de transformações em sua empresa ou na sociedade.

Ainda baseada na premissa de apatia do psicólogo organizacional para mudanças está a avaliação de que a área é sustentada por um viés tecnicista importado de outros contextos. Ferramentas e instrumentos utilizados na área, além de ultrapassados, não são adequados à realidade em que são aplicados. Isso faz o profissional, ao transpor e impor práticas prontas, sem uma maior preocupação com a subjetividade humana, bloquear qualquer possibilidade de resposta dos menos favorecidos, garantindo, mais uma vez, o controle e o poder. Sua atuação assume, portanto, um caráter instrumental, traduzido nas práticas de gestão de pessoas, que visam a efetividade organizacional: melhores desempenhos, aumento de competitividade, alcance de metas, menores custos e maiores lucros. Aqui, predomina uma lógica dos negócios e da administração que não pertence à psicologia e que a contamina. A busca de "pessoas certas para os lugares certos", máxima dos processos de recrutamento e seleção, ganha uma nova roupagem e passa a ser símbolo de uma prática manipuladora de ajuste do indivíduo às necessidades das organizações. As noções de viés tecnicista e caráter instrumental, juntas, conferem ao psicólogo organizacional o estereótipo de reprodutor do sistema e agente de extração da mais valia.

Por fim, como resultados desses julgamentos, o psicólogo organizacional e do trabalho é condenado a estar a serviço dos interesses do capital. Ainda que outras áreas compartilhem a crítica do viés tecnicista, somente nessa área de atuação, o profissional, por "vender-se ao capital com suas técnicas manipuladoras", perde qualquer possibilidade de atuar como um transformador da sociedade. Em outras palavras, suas chances de ser legitimado como um profissional comprometido socialmente existirão apenas na circunstância de deixar a organização.

De outra maneira, Zanelli (2002) havia identificado três orientações ético-políticas dos psicólogos, a depender de suas visões de mundo, em relação ao próprio trabalho nas organizações:

1. aqueles que concordam com a estrutura de dominação interna e atuam, implícita ou explicitamente, para preservá-la;
2. aqueles que reconhecem as dificuldades do enfrentamento das questões geradas no seio do embate de classes e buscam, *in loco*, modos de emancipação do trabalhador e melhoria da qualidade de vida; e
3. aqueles que veem na atuação em empresas um papel de amortecedor de conflitos, em prejuízo, inevitável, do trabalhador.

Questões para reflexão

1. Por que é ingênuo e simplista reduzir todos os conflitos de interesse e divisões de classes que marcam a sociedade ao conflito capital-trabalho?
2. Que argumentos podem sustentar a premissa de que o campo da POT não é, na perspectiva do compromisso social, diferente de nenhuma das outras áreas da psicologia em termos de divergências de interesses, papéis sociais e até mesmo nas contradições de sua atuação?

(continua)



(continuação)

3. Que sistemas e condições estão interligados na formação de contextos de trabalho pouco saudáveis para o conjunto dos trabalhadores em uma organização? O que tais sistemas e condições têm a ver com o conceito amplo de sustentabilidade?
4. A depender da visão de mundo do psicólogo, há uma alternativa na qual é maior a possibilidade de participação e compartilhamento democrático para o conjunto dos trabalhadores? Explique.
5. Que fatores podem explicar o desenvolvimento psicológico de profissionais restritos em sua visão de mundo a uma orientação ético-política e levá-los a agredir os que adotam visões alternativas? O que isso tem a ver com o conceito de atitude científica?

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. Competências profissionais e estratégias de qualificação e requalificação. In: BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. *O trabalho do psicólogo no Brasil.* Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 380-401.

ANTUNES, M. A. M. *A psicologia no Brasil:* leitura histórica sobre sua constituição. São Paulo: Unimarco, EDUC, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO. *Manifesto da Associação Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho*: psicologia do trabalho e das organizações: não atuamos pela cisão. Brasília: SBPOT, 2009. Disponível em: <http://www.sbpot.org.br/sbpot2/pdf/manifesto_psicologia-do-trabalho-e-organizacoes_SBPOT.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2014.

BARROS, J. D. A. Uma "disciplina" – entendendo como funcionam os diversos campos de saber a partir de uma reflexão sobre a história. *OPSIS,* v. 11, n. 1, p. 252-270, 2011.

BASTOS, A. V. B. Psicologia no contexto das organizações: tendências inovadoras no espaço de atuação do psicólogo. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Psicólogo brasileiro:* construção de novos espaços. Campinas: Átomo, 1992. p. 51-86.

BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. *O trabalho do psicólogo no Brasil.* Porto Alegre: Artmed, 2010.

BASTOS, A. V. B.; YAMAMOTO, O. H.; RODRIGUES, A. C. A. Compromisso social e ético: desafios para a atuação em psicologia organizacional e do trabalho. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações:* atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013.

BENDASSOLI, P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MALVEZZI, S. Paradigmas, eixos temáticos e tensões na PTO no Brasil. *Estudos de Psicologia,* v. 15, n. 3, p. 281-289, 2010.

BICHARD, E. Creating a health work environment through sustainable practices. In: CARTWRIGT, S.; COOPER, C. L. *The Oxford handbook of organizational well being.* Oxford: Oxford University Press, 2009.

CODO, W. O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o lobo mau em Psicologia). In: LANE, S. T. M.; CODO, W. (Org.). *Psicologia Social.* O homem em movimento. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984. p. 195-202.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Quem é o psicólogo Brasileiro?* São Paulo: Edicon, 1988.

FREITAS, S. M. P. *A Psicologia no contexto do trabalho:* uma análise dos saberes e dos fazeres. 2002. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Não publicado.

GONDIM, S. M. G.; BASTOS, A. V. B.; PEIXOTO, L. S. A. Áreas de atuação, atividades e abordagens teóricas do psicólogo brasileiro. In: BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G. (Org.). *O trabalho do psicólogo no Brasil.* Porto Alegre: Artmed, 2010. p. 174-199.

GONDIM, S. M. G.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia do trabalho e das organizações: produção científica e desafios metodológicos. *Psicologia em Pesquisa,* v. 4, n. 2, p. 84-99, 2010.

JEX, S. M.; BRITT, T. W. *Organizational psychology:* a scientist-practitioner approach. New Jersey: John Wiley & Sons, 2008.

MALVEZZI, S. Interações psicologia e organizações: a visão da psicologia. In: BASTOS, A. V. B.; ROCHA, N. M. D. (Org.). *Psicologia:* novas direções no diálogo com outros campos do saber. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 407-432.

MARUJO, H. A. et al. Revolução positiva: psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. *Comportamento Organizacional e Gestão,* v. 13, n. 1, p. 115-136, 2007.

MOVIMENTO DE EMPRESAS DA FRANÇA. *Jornadas internacionais de Deauville.* [S.l.]: MEDEF, 1998. (Objetivo competências, t. 1).

OVEJERO BERNAL, A. *Psicologia do trabalho em um mundo globalizado:* como enfrentar o assédio psicológico e o estresse no trabalho. Porto alegre: Artmed, 2010.

PEIRÓ, J. M. Psicología del Trabajo y de las organizaciones y sus conexiones con las diversas áreas de la psicología. In: GONDIM, S. M. G.; CHAVES, A. M. *Práticas e saberes psicológicos e suas conexões.* Salvador: EDUFBA, 2011. p. 93-118.

PEIRÓ, J. M.; TETRICK, L. E. Occupational health psychology. In: MARTIN, P. R. (Ed.). *IAAP handbook of applied psychology.* Malden: Wiley-Blackwell, 2011. p. 292-315.

PESSOTI, I. Notas para uma história da psicologia brasileira. In: CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. *Quem é o psicólogo brasileiro?* São Paulo: EDICON, 1988.

SAMPAIO, J. E. Psicologia do trabalho em três faces. In: GOULART, I. B.; SAMPAIO, J. R. (Org.). *Psicologia do trabalho e gestão dos recursos humanos:* estudos contemporâneos. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998. p. 19-40.

SCHULTZ, D. P.; SHULTZ, S. E. *História da psicologia moderna.* São Paulo: Cultrix, 2004.

SHIMMIN, S.; STREIN, P. J. History of the psychology of work and organization. In: DRENTH, P. J. D.; THIERRY, H.; WOLFF, C. J. (Ed.). *Handbook of work and organizational psychology.* 2nd ed. Sussex: Psychology Press, 1998. v. 1, p. 71-100.

SPECTOR, P. E. *Psicologia nas organizações.* São Paulo: Saraiva, 2002.

ZANELLI, J. C. et al. *Estresse nas organizações de trabalho:* compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZANELLI, J. C. *O psicólogo nas organizações de trabalho.* Porto Alegre: Artmed, 2002.

ZARIFIAN, P. *Le Modèle de la compétence.* Paris: Liaisons Sociales, 2001.

16

PSICOLOGIA E PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES E TRABALHO

Jairo Eduardo Borges-Andrade e José Carlos Zanelli

Ao final deste capítulo, espera-se que o leitor seja capaz de:

- Demonstrar a relevância da pesquisa científica em psicologia organizacional e do trabalho
- Explicar como o conhecimento científico em psicologia organizacional e do trabalho está sistematizado
- Analisar desenhos, métodos e técnicas de coleta e análise de dados em psicologia organizacional e do trabalho
- Identificar onde essa pesquisa é realizada e divulgada no Brasil
- Buscar textos complementares e especializados em aspectos dos assuntos tratados neste capítulo

Diferentemente da maioria dos textos introdutórios que tratam da pesquisa em psicologia organizacional e do trabalho (POT), a finalidade deste capítulo não é fornecer uma visão compactada sobre a pesquisa em seus aspectos relativos a desenho e a métodos nem sobre as técnicas de coleta e análise de dados. Isso geralmente termina por levar a um tratamento superficial da metodologia. A melhor estratégia, para quem necessita efetivamente ser capaz de usar essa metodologia, é a busca de textos mais especializados, como, por exemplo, os de Schwab (1998), Rogelberg (2002) e Creswell (2010), e a realização de uma pesquisa, de início, sob a orientação de quem já se tornou competente. Essa é, sem dúvida, uma atividade que se inclui entre aquelas que só se aprende fazendo. Desse modo, este capítulo pretende somente promover a valorização e a compreensão geral dos processos de produção do conhecimento em POT.

Depois de abordar e brevemente responder a três perguntas, o capítulo descreve os fenômenos que constituem a POT:

- o ser humano e suas ações em situação de trabalho e em contextos organizacionais;
- os antecedentes e consequentes dessas ações;
- os domínios da psicologia e de outras ciências que fornecem à POT ferramentas conceituais e metodológicas.

Em seguida, são descritas algumas:

- características do pensamento científico aplicadas à POT;
- dimensões essenciais do seu processo de produção do conhecimento científico.

O capítulo é finalizado com uma breve descrição da pesquisa e pós-graduação em POT no Brasil e dos meios utilizados para divulgar o que é produzido.

POR QUE A PESQUISA EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO É NECESSÁRIA?

Suponha-se o caso de um profissional que tem um problema: deseja conhecer os efeitos de um treinamento no desempenho no trabalho de ex-treinandos, ou como estes transferem, para seu posto de trabalho, o que aprenderam em outras situações. Para isso, precisaria contar com medidas daqueles efeitos. Além disso, deseja saber as razões pelas quais alguns ex-treinandos demonstram, em seu desempenho no trabalho, efeitos daquele treinamento em níveis mais elevados do que outros indivíduos igualmente capacitados. Para isso, precisaria desenvolver algumas estratégias de investigação para identificar as possíveis razões para essas diferenças de desempenho. Em ambos os casos, o referido profissional precisaria da ajuda da pesquisa, seja para saber que medidas usar, seja para desenvolver apropriadamente essas estratégias. Para mais informações sobre a aprendizagem e sua transferência nas organizações e no trabalho, sugere-se a leitura do Capítulo 6 deste livro.

Alguns exemplos de pesquisas podem ser encontrados nos Quadros 16.1, 16.2 e 16.3. O

Quadro 16.1 Resumo do artigo de Narbal Silva e Marcílio Lima com o objetivo de identificar as principais deficiências de aprendizagem em uma escola de idiomas

O estudo foi realizado em uma escola de idiomas considerada líder de mercado em seu segmento nas localidades onde atua. Trata-se de um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Teve como propósito compreender o processo de aprendizagem da escola e como ele poderia ser melhorado internamente. O instrumento de coleta de conteúdos utilizado foi uma entrevista frouxamente estruturada aliada à observação não estruturada dos autores do artigo, a partir de encontros informais na organização pesquisada. O roteiro de entrevista incluiu tópicos abrangentes, tais como novas maneiras de realizar as atividades de trabalho, possibilidades de colocar ideias em prática, forma de abordar os problemas, compartilhamento de soluções, e assim por diante – o entrevistado era solicitado a discorrer, e o entrevistador permanecia atento para explorar as verbalizações de interesse. Os participantes da pesquisa, em número de cinco, ocupam cargos de direção e coordenação. Os modelos de Shaw e Perkins (1993) e Senge (1990), pertinentes às deficiências de aprendizagem organizacional, foram utilizados como referência para a elaboração do instrumento de coleta, como também para a acomodação dos conteúdos em categorias temáticas. As deficiências de aprendizagem organizacional foram agrupadas em três categorias: incapacidade de agir da forma necessária; incapacidade de disseminar o conhecimento; e incapacidade de refletir e interpretar da forma necessária. As principais barreiras ao aprendizado organizacional, reveladas pelo estudo, foram as seguintes: ausência de espaço para a livre expressão, restrição à experimentação de novas abordagens, comunicação organizacional deficiente, distância entre o discurso e as práticas e insensibilidade à percepção de mudanças sutis e graduais do ambiente externo. O estudo concluiu que, se as deficiências de aprendizagem identificadas fossem removidas ou pelo menos minimizadas, a *performance* da organização poderia ser significativamente ampliada.

Você pode verificar no artigo:

1. É uma pesquisa não experimental.
2. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas frouxamente estruturadas e observação não estruturada.
3. Os pesquisadores tornaram-se instrumentos das observações.
4. A pesquisa tem claro predomínio qualitativo.
5. As categorias são descritivas e classificam as coisas com palavras.
6. O estudo teve um propósito aplicado (melhoria dos processos internos).
7. O estudo teve foco no comportamento humano no contexto organizacional.
8. A observação do contexto leva à geração de hipóteses.

Quadro 16.2 Resumo do artigo de Lívia de Oliveira Borges e Álvaro Tamayo (2001), com o objetivo de avaliar um modelo de estrutura cognitiva do significado do trabalho

Propõe-se um modelo de estrutura cognitiva do significado do trabalho, composto de quatro facetas: centralidade do trabalho (na vida da pessoa), atributos valorativos (o que deve ser o trabalho), atributos descritivos (o que é o trabalho) e hierarquia dos atributos. Esse modelo é a "microteoria" dos autores. Os atributos valorativos e descritivos são considerados a partir de suas estruturas fatoriais (obtidas com o uso de uma técnica estatística que agrupa itens de questionários em função das respostas individuais similares e que possibilita supor o que estaria por detrás dessas respostas). Para avaliar o amparo empírico desse modelo e explorar as relações existentes entre as citadas facetas (ou as hipóteses de pesquisa), desenvolveu-se o estudo com 622 empregados de uma construtora habitacional e de redes de supermercado, aplicando questionário estruturado, construído com base em um inventário do significado do trabalho, sobre a centralidade do trabalho. O questionário foi aplicado em duas versões (com o uso de recursos não verbais) em conformidade com o nível de instrução. Após a coleta, desenvolveram-se análises de regressão (uma técnica estatística que possibilita identificar, entre um conjunto de aspectos ou variáveis antecedentes ou independentes, aqueles que melhor predizem ou explicam o fenômeno que se está estudando ou a variável-critério ou dependente), que, entre outros aspectos, sublinham a independência da centralidade do trabalho e revelam o imbricado relacionamento dos fatores dos atributos valorativos e descritivos. O desenvolvimento de análise de *clusters* (uma técnica estatística que agrupa pessoas em função das respostas individuais similares que elas dão a itens e que possibilita supor o que estaria por detrás desses agregados de pessoas), com o conjunto de escores nas quatro facetas do significado do trabalho, revelou seis padrões (configurações) do significado do trabalho, compartilhados entre segmentos dos participantes da amostra. Os padrões majoritários caracterizam-se por atribuição de elevada centralidade do trabalho e por articular valores econômicos (de sustento da vida) com expressivos (êxito e realização pessoal). Por fim, reflete-se sobre o modelo proposto de estrutura cognitiva para explicar o significado do trabalho e os resultados encontrados, apontando como podem ser úteis na administração de pessoas – por exemplo, a revelação de uma consciência coletivista entre operários da construção habitacional que parece coadunar-se com os pressupostos da natureza humana pretendidos pelos novos estilos de gestão.

Você pode verificar no artigo:

1. Os dados foram obtidos de forma estruturada, por meio de questionários.
2. As fontes de informação foram os trabalhadores (nível operacional).
3. A pesquisa parte do pressuposto de que os fenômenos comportamentais são quantificáveis.
4. A pesquisa é um exemplo do que é denominado "avaliação sistemática".
5. Os pesquisadores estabeleceram um método para identificar variáveis antecedentes ou independentes e para encontrar um padrão sistemático de associação com suas consequências.
6. O estudo teve foco em crenças e valores no trabalho.
7. A pesquisa buscou testar hipóteses.
8. O estudo tem caráter explicativo.

leitor é convidado a fazer uma leitura cuidadosa desses quadros, pois eles serão bastante mencionados neste capítulo. Eles são apresentados com a intenção de mostrar alguns resumos de casos reais de pesquisa e, a partir deles, ajudá-lo a extrair algumas informações que poderão ser relacionadas ao conteúdo desenvolvido neste capítulo. Ao efetuar leituras de relatos completos de pesquisas, o profissional ou o estudante poderá estabelecer um ou mais paralelos de ajuda para seu exercício cotidiano nas organizações. Se buscar essa ajuda, começará a traduzir questões práticas, tão relevantes para seu trabalho, em hipóteses ou suposições de pesquisa.

Quadro 16.3 Resumo do artigo de Mirlene Maria Matias Siqueira (2001), com o objetivo de desenvolver um modelo para análise de comportamentos de cidadania nas organizações

"Comportamentos de cidadania organizacional" é uma expressão utilizada para representar ações informais dos trabalhadores que beneficiam a organização. Diversos estudos já procuraram apresentar evidências acerca dos fatores responsáveis pela emissão desses atos. Neste estudo, foi desenvolvido um modelo teórico para essa classe de ações, composto por antecedentes de natureza cognitiva e afetiva, visando estabelecer uma interdependência entre os fatores psicossociais que emergem no contexto de trabalho e antecedem atos de cidadania nas organizações. O estudo contou com a participação de 520 trabalhadores de empresas públicas e particulares sediadas em Minas Gerais, que responderam a um instrumento contendo sete escalas de medida das variáveis integrantes do modelo (escala de comportamentos de cidadania organizacional, escala de satisfação no trabalho, escala de envolvimento com o trabalho, escala de percepção de suporte organizacional, escala de percepção de reciprocidade organizacional, escala de comprometimento organizacional afetivo e escala de comprometimento organizacional calculativo). Os dados foram analisados por meio de modelos de regressão múltipla hierárquica e *stepwise* (técnicas estatísticas que possibilitam identificar, entre um conjunto de aspectos ou variáveis antecedentes ou independentes, aqueles que melhor predizem ou explicam o fenômeno que se está estudando, ou a variável-critério ou dependente, e a ordem em que as mencionadas variáveis antecedentes explicam as dependentes). Os resultados confirmaram as duas suposições do estudo, revelando que as cognições sobre a organização constituem a base informacional inicial que influencia os afetos que o empregado nutre pelo trabalho que executa e pela empresa empregadora. Esses afetos, por sua vez, mostram-se capazes de predizer cinco classes de comportamentos de cidadania organizacional (atividades de cooperação com os demais membros do sistema; ações protetoras do sistema ou subsistema; sugestões criativas para melhoria organizacional; autotreinamento para maior responsabilidade organizacional; criação de clima favorável para a organização no ambiente externo).

Você pode verificar no artigo:

1. Os dados foram obtidos de forma estruturada, por meio de sete escalas de medida.
2. As fontes de informação foram os trabalhadores (nível operacional).
3. A pesquisa parte do pressuposto de que os fenômenos comportamentais são quantificáveis.
4. A pesquisa é um exemplo do que é denominado "avaliação sistemática".
5. A pesquisa desenvolveu indicadores para mensurar cidadania organizacional.
6. A pesquisadora estabeleceu procedimentos de análise para encontrar um padrão sistemático de associação entre consequentes e antecedentes.
7. Os dados servem para explicar um processo organizacional.
8. O estudo teve foco em atitudes no contexto organizacional.

◗ QUAIS SÃO OS ELEMENTOS FUNDAMENTAIS DA PESQUISA EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO?

Dado um problema, como o descrito anteriormente, hipóteses podem ser formuladas, embora nem sempre isso seja necessário ou possível. Hipóteses ou suposições podem ser compreendidas como tentativas de explicar relações entre desempenhos das pessoas no trabalho e atributos individuais, das equipes, da organização ou da sociedade. **Geralmente, hipóteses são derivadas de teorias e formuladas para tentar resolver problemas ou partes deles. Na POT, predominam as "microteorias" para explicar um conjunto limitado de fenômenos que ocorrem no trabalho, e não teorias amplas para explicar todos os fenômenos que ocorrem no trabalho.** Por exemplo, há

muitas pequenas teorias desenvolvidas somente para a compreensão de fenômenos como a motivação no trabalho ou os vínculos do trabalhador com seu trabalho ou sua organização (esses assuntos podem ser vistos nos Capítulos 4 e 8).

No caso do profissional mencionado anteriormente, o conjunto sintetizado e global de todas as possíveis razões ou explicações, inclusive aquelas que seriam pouco plausíveis para seu contexto, poderá ser considerado "a sua teoria". Os efeitos do treinamento serão as suas variáveis dependentes ou variáveis-critério (ou consequentes): em última e mais geral instância, são os indicadores relativos ao desempenho humano nas organizações e no trabalho o foco principal de interesse dessa área da psicologia. As razões ou explicações plausíveis e que o profissional pretende verificar são concernentes às suas variáveis independentes ou antecedentes: elas serão inerentes ao indivíduo ou estarão presentes em seu ambiente, tal como supõem todas as subáreas da psicologia. Tudo o que for feito para obter informações sobre aqueles efeitos e essas variáveis antecedentes serão os procedimentos de coleta de dados, e o que for feito com essas informações para encontrar algum padrão sistemático de associação entre consequentes e antecedentes serão os procedimentos de análise de dados. Nos Quadros 16.2 e 16.3, há outros exemplos de pesquisa nos quais se podem facilmente identificar todos esses elementos.

Nas pesquisas de cunho qualitativo, nas quais são estudadas variáveis (ou fatores, como alguns preferem denominar) em suas relações dinâmicas, privilegia-se a análise das interdependências internas das partes de um sistema e suas trocas com o ambiente, dentro de uma perspectiva de globalidade. Pesquisas de cunho qualitativo tendem a ser descritivas e não procuram explicar nexos causais estritos, mas compreender o conjunto de elementos que envolvem o fenômeno, em interação contínua e em multideterminação. Portanto, pode-se entender por que tais pesquisas não empregam denominações como variáveis dependentes e independentes. São muito úteis quando é necessário compreender um número grande de fatores em interação, em que se torna difícil de algum modo compará-los em ordem ou em graus de importância. Muitos estudos de cultura organizacional (vide Capítulo 13), e tantos outros, enquadram-se nessa condição. A pesquisa resumida no Quadro 16.1 é um exemplo de esforço para descrever a situação que o estudo das deficiências de aprendizagem de uma organização possibilitou.

QUEM PRECISA DA PESQUISA EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO?

O profissional ou o estudante que buscar respostas para um problema como o exemplificado anteriormente poderá ele mesmo fazer sua pesquisa, solicitar que alguém a faça por ele ou levantar dados na literatura científica, na esperança de que pelo menos uma parte de seu problema já tenha sido objeto de estudo feito por outra pessoa. Seja qual for o caminho escolhido, necessitará conhecer os fundamentos e as suposições inerentes ao processo de produção do conhecimento científico, ou do conhecimento empírico baseado no estudo sistemático de um fenômeno no âmbito da POT. Tais fundamentos e suposições são importantes tanto para quem pretende conduzir a pesquisa em POT quanto para quem precisa compreendê-la e formar uma visão crítica a seu respeito, bem como para compreender o que eventualmente já tenha sido investigado, resolvido e divulgado na literatura científica. Trilhar qualquer um desses caminhos já significa um grande progresso, pois indica que o referido profissional ou estudante não está mais disposto a confiar na especulação ou em evidência baseada em histórias pessoais, contos ou ficção, para tomar decisões.

Evidentemente, é válido o conhecimento que um profissional experiente, ou mesmo um estudante estagiário em final de curso, possa ter adquirido sobre os eventos que ocorrem em seu ambiente de trabalho, por meio de vivências diretas com sua realidade. Contudo, o conhecimento baseado somente nessas vivências é limitado, já que uma única pessoa somente experimentará uma fração mínima do conjunto possível de situações de trabalho e de contextos organizacionais. Adicione-se a isso que não pode ser esquecido que qualquer ser humano está sujeito a limitações perceptuais e de processamento cognitivo de informações, às quais é exposto, e que está submetido ao sistema de va-

lores e crenças de seu contexto social. Além disso, mesmo que ele compartilhe suas experiências com outros, o uso pouco sistemático de termos não garantirá uma comunicação apropriada entre as pessoas. Por isso, como será discutido mais adiante, a primeira tarefa de quem faz pesquisa é garantir que os termos usados se aproximem de significados comuns a todos que os utilizam. Mais que isso, para compreender um fenômeno relativo ao desempenho humano no trabalho, usando o método científico, será preciso estudar:

- as definições dadas ao fenômeno por outros pesquisadores;
- suas bases teóricas e conceituais;
- as variáveis identificadas como seus antecedentes; e
- as variáveis identificadas como seus consequentes.

Mesmo aquele que não pretende ser pesquisador poderá obter muitos benefícios, se tiver acesso à pesquisa em POT e a seus resultados. Sua realização vem ocorrendo de forma crescente em todo o mundo e inclusive no Brasil, como poderá ser verificado no fim deste capítulo, resultando em um grande volume de conhecimentos. O profissional que sair de uma universidade, por melhor que ela seja, e não continuar tendo acesso a periódicos científicos rapidamente estará em defasagem. Mas não bastará ter acesso, será preciso compreender e avaliar criticamente o que hoje é publicado em grande quantidade. Para mais informações sobre as competências que são hoje esperadas dos profissionais de POT, sugere-se a leitura do Capítulo 15 deste livro.

Esses profissionais, assim como os de muitas outras subáreas da psicologia, por conta de suas formações, podem geralmente utilizar até três eixos, derivados de distintos paradigmas científicos, para direcionar o que fazem: comportamento, subjetividade ou clínica (Bendassolli; Borges-Andrade; Malvadezzi, 2010). São eixos ou temas-chave heterogêneos e diferenciados. O primeiro estaria associado ao behaviorismo, ao neobehaviorismo e ao sociocognitivismo, baseado no princípio da multicausalidade daquele comportamento. Estaria representado, no Brasil, pela utilização de desenhos de pesquisa correlacionais e de campo (*surveys*), nos quais construtos precisam ser operacionalizados e variáveis devem ser medidas e controladas. No segundo eixo, o sujeito seria a base de todo o conhecimento. Forças sócio-históricas determinariam suas ações. Os estudos com referencial pós-estruturalista seriam instâncias representativas do que é realizado nesse eixo, com o foco, por exemplo, em processos de institucionalização, empoderamento de indivíduos e grupos e efeitos do desemprego e subemprego. As técnicas de investigação, nesse eixo, incluiriam a entrevista compreensiva, a análise de discursos e narrativas e as histórias de vida, por exemplo. O terceiro eixo teria certa similaridade com o segundo, mas subjetividade também incluiria o sentido de resistência ao contexto. A ergologia, a psicodinâmica, a psicossociologia e a clínica da atividade poderiam ser identificadas como abordagens desse eixo. Seus desenhos de investigação combinariam produção do conhecimento e intervenção, especialmente em contextos alternativos às organizações tradicionais.

Nos contextos práticos da subárea da POT, esses eixos podem ser integrados por um objeto: o trabalho. Nesses contextos, assim como nos outros em que a psicologia está presente, a produção do conhecimento tem exigências relativas a relevância e rigor, que trazem dilemas e tensões. "Porém, não é fácil escolher entre supostos extremos, da base positivista à clínica [...]" (Bendassolli; Borges-Andrade; Malvadezzi, 2010, p. 287). Por exemplo, tomando aqueles eixos por base, podem emergir dilemas ou tensões relacionados à necessidade e à natureza da quantificação, da intervenção e da crítica. Essa subárea adquiriu diversidade, que pode ser sinal de maturidade, segundo esses autores. Ainda complementam que a reflexão sobre as bases epistemológicas, ontológicas e metodológicas da atuação naqueles contextos práticos será condição essencial para o desenvolvimento de competência profissional.

A compreensão dos processos de produção do conhecimento torna o profissional ou o estudante capaz de "ver" os fenômenos do mundo das organizações e do trabalho com "outros olhos": os de quem sabe que é preciso examinar os fenômenos de forma sistemática, tornando-

-se sensível para buscar suas explicações, mesmo quando elas não estão diretamente acessíveis no seu ambiente imediato. Com o passar do tempo, essa compreensão habitua o profissional a organizar mentalmente um quadro de referências ou um "modo de pensar" que inclui um conjunto de possíveis explicações para o desempenho humano, que é sempre colocado para "funcionar" quando são observadas variações entre os eventos do ambiente. **Desse modo, será possível melhor entender, explicar e até influenciar o ambiente de trabalho, com o uso de um esquema mental ou mapa cognitivo sobre seu mundo do trabalho ou ambiente organizacional**, conforme descrito no Capítulo 5.

Muitas organizações, em busca de sustentabilidade e de sobrevivência, estão tratando de promover o uso do método científico como forma de investigar as causas de seus problemas e, dessa forma, tentar resolvê-los. Com isso, seus membros "aprenderão a pescar", em vez de "comprar o peixe no mercado", isto é, a dominar o método científico e, como um benefício extra, aumentarão sua empregabilidade interna e externa. Para mais informações sobre as mudanças em curso no mundo do trabalho e das organizações, sugere-se a leitura dos Capítulos 1 e 2, respectivamente. Há muitas organizações que, por suas características únicas, podem não estar seguras de que as soluções encontradas para outras organizações lhes serão úteis. O teste dessas soluções passa evidentemente pela verificação sistemática de evidências empíricas ou pela pesquisa. Isso remete às polêmicas ou às dificuldades inerentes aos conceitos de generalização ou de transferibilidade, que serão retomados ainda neste capítulo. O Quadro 16.1 descreve um caso de uma organização que decidiu apoiar um estudo para melhor compreender seu processo de aprendizagem e como esse processo poderia ser melhorado internamente.

O método científico não pode ser encarado como uma forma eficiente para resolução de todos os problemas complexos do mundo do trabalho e das organizações. Mas até para rejeitar essa concepção ingênua a compreensão dos fundamentos e das suposições da pesquisa científica é essencial, para sustentar uma visão crítica e argumentos sólidos. Antes disso, no entanto, é preciso compreender qual é o objeto de estudo da POT, como ele pode ter relações com outros fenômenos e como esse âmbito da psicologia se relaciona com outros campos do conhecimento humano.

A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO COMO CAMPO DE INVESTIGAÇÃO E PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO

O que estuda a POT? Como foi possível observar neste livro, ela estuda fenômenos como comportamentos, relações entre pessoas e grupos, motivos, percepções, crenças, reações, atitudes, significados, valores e sentimentos, tal como outras subáreas da psicologia. O que a torna única é o fato de que seu foco de interesse está no estudo desses fenômenos nos contextos de trabalho (p. ex., os valores e os significados do trabalho descritos no Quadro 16.2) e das organizações (p. ex., as deficiências de aprendizagem descritas no Quadro 16.1 e os comportamentos indicativos de cidadania e comprometimento, as percepções de reciprocidade e suporte organizacionais e a satisfação e o envolvimento com o trabalho descritos no Quadro 16.3). Para mais informações sobre os conceitos de trabalho e de organizações, sugere-se a leitura, respectivamente, dos três capítulos iniciais deste livro.

Esses fenômenos que a POT investiga podem incluir tudo o que o ser humano faz, existindo hoje um grande e crescente interesse no que se exprime ou em como as pessoas criam e usam símbolos nesses contextos. Para uma melhor compreensão sobre isso, sugere-se a leitura, por exemplo, dos Capítulos 5 e 7 deste livro. Assim, são estudados assuntos como a produtividade, que está diretamente relacionada a resultados do comportamento humano no trabalho, mas também existe um grande espaço para investigar outros fenômenos complexos, tais como a cultura e o poder organizacionais, e as equipes e a saúde no trabalho.

O primeiro desafio para investigar esses fenômenos será encontrar uma definição que represente ou corresponda ao seu objeto e que convença outras pessoas de que tal definição é adequada. Outro desafio será encontrar indica-

dores confiáveis e válidos que demonstrem os graus em que esses fenômenos estão presentes nos contextos em que devem ser estudados. Nos Quadros 16.1 a 16.3, estão descritos estudos em que os autores demonstraram preocupação prévia com o uso de indicadores, usando entrevista, observação, questionário ou escala, para mensurar deficiências de aprendizagem organizacional, significado do trabalho, satisfação e envolvimento com o trabalho, cidadania e comprometimento e percepções de reciprocidade e suporte organizacionais. Vencidos esses desafios, poderá ser dito que o pesquisador é capaz de mensurar e descrever os referidos fenômenos. Repare-se que mensurar não significa, necessariamente, empregar números e suas propriedades: ao classificar as coisas com palavras, já se está trabalhando em um nível de mensuração (chamado "nominal"). Para entender melhor esse ponto, sugere-se a leitura, por exemplo, das categorias descritivas que representam as principais barreiras ao aprendizado organizacional reveladas pelo estudo apresentado no Quadro 16.1.

Mas a POT não está somente interessada em mensurar e descrever tais fenômenos, pois isso somente a tornará capaz de saber **o que** e parte do **como**, mas não o **porquê**.

Assim, ela está também interessada em conhecer os **antecedentes** desses fenômenos, ou como eles dependem de características:

a) do indivíduo (p. ex., quais as diferenças entre homens e mulheres no que tange a comprometimento com a organização?);
b) da sua equipe (p. ex., como as interdependências entre tarefas e produtos, em uma equipe, afetam a produtividade de cada trabalhador?);
c) da sua organização (p. ex., que tipos de estruturas organizacionais aumentam o estresse do indivíduo no trabalho?);
d) da sociedade (p. ex., como a cultura nacional pode influenciar a criatividade das pessoas no trabalho?).

A POT também está interessada em conhecer como esses fenômenos podem produzir mudanças, ou seus **consequentes**:

w) no indivíduo (p. ex., como o estresse no trabalho pode afetar a motivação da pessoa em outras organizações?);
x) na sua equipe (p. ex., como os níveis de produtividade dos membros podem afetar a interação social nas equipes de trabalho?);
y) na sua organização (p. ex., pessoas mais criativas no trabalho são capazes de produzir mudanças mais substanciais nas culturas das organizações?);
z) na sociedade (p. ex., indivíduos mais comprometidos com suas carreiras tornam a sociedade mais competitiva?).

Nos casos (a) e (w), os fenômenos e seus antecedentes ou consequentes estão no mesmo nível, o do indivíduo, mas nos casos (b), (c) e (d), os efeitos são "de cima para baixo", pois os antecedentes estariam em níveis superiores de análise (equipe, organização e sociedade) quando comparados ao nível individual em que ocorrem aqueles fenômenos. Já, nos casos (x), (y) e (z), os efeitos são "de baixo para cima", pois os consequentes estariam em níveis superiores de análise (equipe, organização e sociedade). Para mais conhecimento sobre esses tipos de estudos que envolvem diferentes níveis de análise, ou que utilizam uma abordagem multinível, a leitura de Puente-Palacios e Laros (2009) é sugerida. Esses autores argumentam que uma análise multinível envolve uma teoria que propõe que variáveis relativas a distintos níveis dispostos em uma hierarquia (p. ex., do indivíduo, da equipe, da organização e da sociedade) podem ter efeitos em diferentes níveis (p. ex., do indivíduo, da equipe, da organização e da sociedade). Esses níveis podem ser compreendidos como agregados sociais (coletividades) que exercem efeitos ("de cima para baixo") sobre os comportamentos dos seus membros, já que estes estão submetidos a estímulos semelhantes em suas coletividades. No entanto, esses membros poderiam, se agissem de formas similares, afetar os mencionados agregados sociais (efeitos "de baixo para cima").

Aos dois primeiros desafios da POT já mencionados – encontrar uma definição e os indicadores para seus fenômenos –, são agora acrescidos pelo menos três outros desafios metodológicos.

- será outra vez preciso medir e descrever cada uma dessas variáveis antecedentes e consequentes, como já foi feito com os fenômenos aos quais elas estariam relacionadas.

- será preciso encontrar situações em que fique efetivamente demonstrado que os padrões de variação dos antecedentes ou dos consequentes, ou de ambos, coincidem com os padrões de variação daqueles fenômenos. Isto é, será preciso encontrar associações entre variáveis.
- mas, mesmo quando essas associações são encontradas, o investigador poderá não estar seguro a respeito do que produz o quê: será o desempenho do indivíduo que muda o contexto do seu trabalho ou será o contexto que muda seu desempenho?

Essa maneira de compreender as relações sugere que, em uma situação de trabalho, o desempenho do indivíduo é modificado pelos diferentes níveis de seu ambiente, mas também pode produzir mudanças nesses níveis. Mais do que isso, no entanto, observe-se que essa dupla transformação produz significado para o indivíduo e que esse significado pode, inclusive, passar a produzir seus próprios efeitos no desempenho e nos diversos níveis do ambiente. O desafio maior, é claro, será conseguir desembaraçar os fios desse novelo, evitando sempre que, nesse processo, seja perdida a noção de que os fios separados ainda fazem parte do novelo. Em outras palavras, qualquer parte do sistema organizacional sob análise está sempre em relações de multideterminação com outras partes, o que configura um contexto complexo.

Para o profissional que atua nos campos de aplicação da POT, pode parecer estranha a ideia de que o foco de interesse dessa subárea da psicologia limite-se aos fenômenos humanos antes mencionados, já que uma parte extremamente relevante da demanda sobre esse profissional está relacionada a métodos (p. ex., para realizar os estudos descritos nos Quadros 16.2 e 16.3, os autores antes construíram e validaram instrumentos para respectivamente diagnosticar significado do trabalho e cidadania organizacional). Quem atua em gestão de pessoas ou em desenvolvimento de recursos humanos sabe que boa parte de seu tempo pode ser usada na escolha ou formulação de estratégias e no desenvolvimento e uso de procedimentos e instrumentos de análise do trabalho, seleção de pessoal, levantamento de necessidades de treinamento, avaliações de treinamento e de desempenho, diagnósticos de bem-estar e saúde no trabalho e análise organizacional. Não pode ser esquecido, contudo, que essas estratégias, procedimentos e instrumentos somente servem para obter informações sobre os diversos fenômenos humanos, em suas facetas objetivas e subjetivas, que constituem o objeto central da POT.

A investigação desses fenômenos nos contextos das organizações e do trabalho exige o uso de conceitos vindos do estudo dos processos psicológicos básicos, tais como motivação, percepção, emoção e aprendizagem, das diferenças individuais e das psicologias social e instrucional, enquanto as ferramentas metodológicas podem ser fornecidas, por exemplo, pela psicometria e pelas psicologias social e experimental. O uso desses conceitos tornará possível a **interpretação** psicológica dos dados obtidos, para que conclusões possam ser tiradas sobre a percepção, as atitudes, a motivação, o desempenho e a aprendizagem da pessoa que trabalha em um ambiente eminentemente social e supostamente organizado para que ela possa se desenvolver como ser humano. O uso dessas ferramentas aumentará as chances de o esforço de investigação ser apropriado, em um campo da psicologia que geralmente está mais preocupado com a busca de solução para questões práticas ou que se identifica frequentemente com a pesquisa denominada aplicada.

Cabe refletir sobre quais aspectos das organizações de trabalho são distintos de outras entidades sociais, como, por exemplo, famílias e comunidades de bairro. Em outras palavras, em que aspectos os processos psicossociais são diferentes nas várias organizações e instituições que compõem a sociedade? Tal reflexão coloca luz sobre o importante debate do quanto e do como transferir descobertas gerais da psicologia para o âmbito das organizações de trabalho. De outra parte, como argumentam Wiesenfeld e Brockner (2012, p. 176),

> a Psicologia Organizacional também é extraordinariamente bem posicionada para realizar importantes contribuições conceituais ao desenvolvimento de novas teorias ou elaboração substantiva das teorias existentes na Psicologia [...]

Assim, concluem os autores, estudar as características distintivas das organizações, como,

por exemplo, hierarquia, poder, interações repetidas entre pessoas, conflito entre objetivos pessoais e de outros, tomadas de decisão por outros e uso de recompensas tangíveis, ajuda a questionar pressupostos assentados de nossas teorias básicas e abre caminhos para novas investigações.

Outra dessas características é o tempo. Ele tem um papel fundamental no campo prático do trabalho e foi assim tratado por Chaplin no filme *Tempos modernos*. No entanto, recebeu menos atenção do que mereceria, na pesquisa, e deveria ter um papel mais importante do que tem nas teorias organizacionais (Sonnentag, 2012). Segundo Sonnentag, a mencionada pesquisa poderia incluir estudos sobre

1. construtos associados ao tempo (p. ex., a perspectiva subjetiva de tempo que têm os trabalhadores);
2. processos de trabalho sensíveis à passagem do tempo (p. ex., o ciclo de atividades de trabalho em um *continuum* de tempo);
3. duração de tempo necessária para que os fenômenos ocorram nos contextos de trabalho nas organizações (p. ex., confiança interpessoal pode diferir substancialmente quando ocorre em escalas temporais curta e longa); e
4. duração de tempo na qual esses fenômenos ocorrem (p. ex., rotatividade e absenteísmo no trabalho podem depender de ciclos econômicos que precisam ser levados em conta nas pesquisas).

A diversidade dos problemas que configuram o campo das organizações e do trabalho exige que sejam estabelecidas interfaces com várias outras disciplinas, especialmente a sociologia, a antropologia, as ciências política e econômica, e com alguns campos de aplicação dessas disciplinas, como a administração e a educação, pois é preciso compreender como o desempenho humano se relaciona com variáveis sociais, culturais, políticas e econômicas e com processos relativos à gestão das organizações e à educação dos indivíduos que trabalham. Para compreender as relações entre o ser humano e seu ambiente, por exemplo, em seus aspectos biológicos, físicos, químicos e espaciais, outra interface importante é com a ergonomia, que, por sua vez, é um campo de aplicação de disciplinas como a biologia, a engenharia e a arquitetura. Sem o auxílio dessas outras disciplinas e desses campos de aplicação, dificilmente será possível enfrentar de maneira integral o desafio da compreensão a respeito dos antecedentes e consequentes do desempenho humano no trabalho e nas organizações, considerando os níveis do indivíduo, da equipe, da organização e da sociedade.

A PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Na seção anterior, o campo da POT foi delimitado. A fim de que seja possível compreender como ocorre a produção do conhecimento nesse campo, é preciso conhecer algumas **crenças ou suposições do pesquisador e algumas normas ou características da maneira científica de pensar**. Tais crenças e normas constituiriam um esquema mental do referido pesquisador, as quais influenciariam fortemente as decisões que toma quando faz pesquisa, como está discutido no Capítulo 5 deste livro. Depois que elas forem brevemente apresentadas, serão descritas algumas dimensões essenciais do **processo de produção do conhecimento** em POT. A Figura 16.1 ilustra, ou sintetiza, o conteúdo que será apresentado a seguir e, de certa forma, propõe um modelo de explicação das ações de um ser humano que interessa muito a este capítulo: o pesquisador. Volte sempre a ela, durante a leitura do restante desta seção.

Para auxiliar na clarificação das etapas desse processo, Botomé (1997, p. 51) propõe um conjunto simplificado das etapas iniciais de um processo de pesquisa científica que se retroalimentam, assim sequenciadas:

1. história de vida de uma pessoa, seus processos de aprendizagem, seus sistemas de referência e acontecimentos com que se defronta geram...
2. curiosidade, insatisfações, dúvidas, interrogações que orientam...
3. perguntas de diferentes tipos que permitem...
4. elaborar uma delimitação inicial de um problema de pesquisa que orienta um processo de...

5. sistematizar informações sobre o conhecimento existente em relação ao problema inicialmente delimitado, de forma a...
6. delimitar com maior precisão o problema de pesquisa a ser investigado para permitir...
7. derivar as questões que precisam ser respondidas, para gerar as informações que possibilitarão resolver o problema de pesquisa delimitado.

Essas etapas iniciais compõem as primeiras etapas de um processo de pesquisa científica, interdependentes e colocadas da seguinte maneira (Botomé, 1997, p. 59):

1. pré-teoria
2. problema delimitado
3. perguntas a responder
4. informações necessárias
5. fontes para obter dados
6. procedimentos para coletar dados
7. instrumentos para coletar e registrar dados
8. coleta e registro de dados
9. organização dos dados
10. tratamento dos dados
11. análise dos dados
12. interpretação dos dados
13. resultados da pesquisa

Essas sequências de etapas, no entanto, não ocorrem necessariamente na ordem aqui apresentada. Por exemplo, a escolha ou definição de instrumentos pode obrigar o pesquisador a reformular seu problema ou as perguntas a responder, antes mesmo da coleta de dados. Ou, antes de encerrar o tratamento e a análise dos dados, o pesquisador pode decidir buscar outras fontes para obtê-los.

◗ PENSAMENTO CIENTÍFICO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Crenças do pesquisador

Em primeiro lugar, seguindo a Figura 16.1, é preciso lembrar da **crença** de que um **dado fenômeno humano no trabalho** – por exemplo, o comprometimento dos indivíduos com sua organização – **existe independentemente da pessoa do cientista**. Isto é, esse comprometimento organizacional não é uma criação do pesquisador. **Comprometimento organizacional tem várias definições. A mais usada, na pesquisa brasileira, é aquela baseada no enfoque afetivo, que o considera uma atitude que envolve a crença e a aceitação dos objetivos e valores organizacionais e a disposição para defender e contribuir para o bem-estar da organização.** Para alguns autores, ainda envolve o desejo de manter vínculo com tal organização. Entre o público leigo, comprometimento organizacional é muitas vezes chamado de "vestir a camisa da organização". Comprometimento não seria *um* comportamento, mas um **construto** ou conceito elaborado ou sintetizado a partir de uma série de ações ou reações dos indivíduos em várias situações. No entanto, para simplificar esse exemplo e evitar usar sentenças grandes do tipo "conjunto de comportamentos que sugerem a existência de um estado psicológico, disposição, sentimento ou reação afetiva positiva que se convencionou denominar comprometimento organizacional", será simplesmente usada a pequena expressão "comprometimento organizacional". Esse comprometimen-

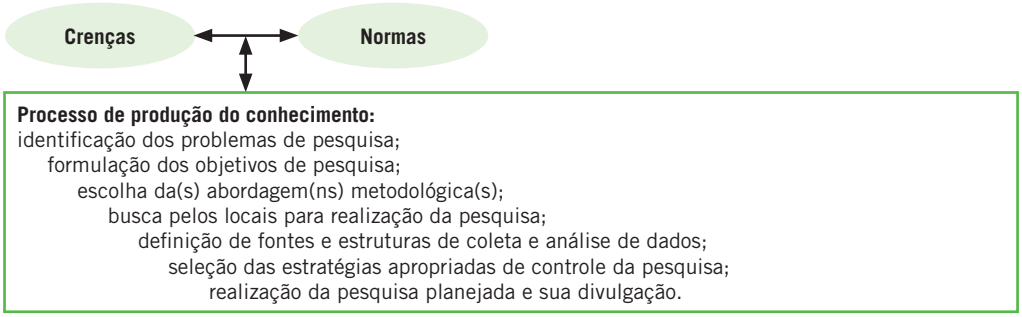


Figura 16.1 Modelo de explicação das ações do pesquisador.

to pode ser **objetivamente verificado** por meio do registro sistemático da ocorrência de diversas reações dos indivíduos no trabalho, existindo, para isso, várias medidas desenvolvidas e inclusive validadas no Brasil. O comprometimento pode variar de indivíduo para indivíduo, em termos de graus em uma dada dimensão ou em termos de qualidades distintas, mas suas **variações são consistentes com outras** que podem ser observadas na própria vida do indivíduo (p. ex., como ele aprendeu a valorizar o trabalho na família), na sua equipe de trabalho (p. ex., como as tarefas são divididas entre os membros), na sua organização (p. ex., como são distribuídas as recompensas) ou na sociedade (p. ex., que alternativas objetivas de trabalho existem no setor da economia em que opera a organização).

Essa "teoria" do pesquisador, de que o comprometimento dos indivíduos dependeria dessas variáveis nos quatro níveis de análise – indivíduo, equipe, organização e sociedade –, sugere que ele acredita que esse fenômeno tem múltiplos determinantes. A crença na **multideterminação das ações humanas** é fundamental para quem as investiga nos contextos organizacionais e do trabalho. Outra crença do pesquisador é a de que os fatores ou as **variáveis**-critério ou dependentes (no exemplo, o comprometimento organizacional) e antecedentes ou independentes (no exemplo, os indicadores citados nos quatro níveis), especificados na "sua teoria", **podem ser obtidos por meio da coleta e análise sistemática de informações**. Mas ele também precisa acreditar que a **causalidade é "finita"**. Isto é, o comprometimento organizacional dos indivíduos não poderia ser influenciado por "tudo" o que ocorre no seu ambiente, em todos os níveis. Por último, é preciso efetivamente acreditar que **existe a possibilidade de erro** quando se faz pesquisa, já que esta é uma atividade humana, e os seres humanos erram!

Assim, nesta subseção, foram destacadas algumas crenças do pesquisador. Na próxima, serão destacadas algumas normas que ele deve seguir.

Normas da pesquisa

Além de agir com base em suas crenças, conforme a Figura 16.1, o pesquisador atua de acordo com algumas **normas**. A primeira delas tem a ver com o próprio planejamento que ele faz de sua ação, que deve procurar ao máximo possível **livrar-se de vieses**. Portanto, no exemplo anterior, precisará planejar a investigação de forma a garantir que existam condições idênticas para dar suporte ou rejeitar "sua teoria" sobre o comprometimento organizacional e seus determinantes, especialmente no que tange à coleta e à análise dos dados. Esses dados podem se referir a fatos objetivos, como, por exemplo, indicadores de absenteísmo (número de faltas no trabalho) e rotatividade (número de pessoas que se demitiram da organização), em um estudo sobre comprometimento, ou a indicadores relativos a fenômenos mais subjetivos, como, por exemplo, declarações pessoais de crença nos objetivos da organização e de intenção de defender seus valores, igualmente em um estudo sobre comprometimento. Tais **dados deverão ser obtidos de forma que permitam a objetivação**, ou seja, possibilitem trocas intersubjetivas e construção do conhecimento.

Objetivação, aqui, está relacionada com o controle que o pesquisador deve ter sobre as circunstâncias em que o fenômeno ocorre. Para isso, ele precisará, antes, **construir uma linguagem clara** o suficiente para fazer referência às variáveis antecedentes (possíveis determinantes de comprometimento, por exemplo) e consequentes (o comprometimento organizacional, seja ele considerado em seus aspectos objetivos ou subjetivos) ou permitir descrições e articulações coerentes de argumentos, de modo que convença a comunidade científica da veracidade dos resultados e das análises (aquilo que se comunica como descobertas). Quase sempre será necessário reconstruir o significado de termos já existentes na linguagem comum, como foi o caso da definição do conceito de comprometimento organizacional, mas algumas vezes já foi preciso cunhar novos termos, como no caso da definição do conceito de *insight*.

- Exemplo de definição de **comprometimento organizacional**: grau em que o indivíduo demonstra compartilhar os objetivos e valores da organização e disposição para defendê-la, se e quando for ameaçada.
- Exemplo de definição de ***insight***: resolução brusca e súbita de problemas complexos, sem

evidências de tentativas de "ensaio e erro", e provavelmente envolvendo reestruturação perceptiva dos elementos da situação-problema.

Os termos emprestados da linguagem comum demandam uma explicação lógica, advinda do referencial teórico utilizado pelo cientista, e uma análise dos seus possíveis significados. Ainda demandam uma definição, chamada operacional, em que são precisamente especificados os procedimentos associados com (ou que produzem) o fenômeno que se deseja definir. O resultado de todo esse esforço precisa ser um conceito que seja distinto de outros já encontrados na literatura. Algumas vezes, ele reflete um conjunto de eventos empíricos tratados como uma síndrome; outras, ele é unidimensional ou molecular. Às vezes, um conceito assume, na literatura, duas definições operacionais distintas. Um caso clássico, na POT, foi o de satisfação no trabalho. Ele já foi definido como uma síndrome, ou um conjunto de respostas avaliativas a respeito de muitos aspectos (tarefa, colegas, equipe, supervisão, políticas organizacionais como as relativas a salário e promoções, etc.) da situação do trabalho, mas também já foi definido como uma resposta única, global e unidimensional (ou molecular) dada pelo indivíduo, quando exposto ao termo "trabalho" e às condições em que ele é realizado (ver Capítulo 8, neste livro).

A busca de objetividade na obtenção e tratamento dos dados refere-se ao grau em que os eventos presentes na organização ou na situação de trabalho são registrados ou codificados, de maneira que permitam compreensão similar entre diferentes observadores, juízes ou pelos próprios participantes da pesquisa. Todos estes são seres humanos, e certamente suas observações, julgamentos ou relatos serão influenciados por processos psicológicos concernentes à percepção e ao processamento cognitivo de informações. No entanto, o processo de investigação deve garantir que tais processos subjetivos levarão à obtenção de dados equivalentes, sejam objetivos (como atos observáveis ou características demográficas), sejam subjetivos (como crenças, valores, significados ou outras expressões e opiniões), por diferentes pessoas envolvidas na pesquisa. Em outras palavras, uma maneira de **buscar a objetividade** é sustentar-se **na intersubjetividade**.

Na pesquisa de predomínio qualitativo, que tem como forte característica a compreensão do que e como as pessoas apreendem os acontecimentos de seus mundos, o pesquisador deve estar muito atento a cada um dos participantes. Isso impõe descobrir em que medida eles estão confiantes e dispostos a partilhar suas percepções e aprendizagens. Os preconceitos, julgamentos e ideias preestabelecidas do pesquisador podem representar, como em qualquer investigação, um sério risco de distorções, que acarretarão inconsistências ao apresentar a análise dos dados. A solução para o problema está na criação de mecanismos de controle social, como será discutido a seguir. Além disso, o pesquisador deve ter, como características pessoais, **abertura para admitir o que é novo** para ele e **reconhecer múltiplas possibilidades** de perceber o mundo. Assim, cada pesquisa, em si, é um processo distinto de aprendizagens ímpares (Zanelli, 2002).

Na análise e interpretação dos dados, evitar o viés significa que o pesquisador não deve escolher seletivamente o que interpretar, em função de suas expectativas, valores ou desejos. Esse é um requisito bastante discutido, pois é sabido que, além das questões perceptuais e cognitivas já discutidas anteriormente, há de se levar em conta que a pessoa que faz a pesquisa está, como qualquer outra, sujeita ao sistema de valores e crenças e aos jogos de poder de seu grupo social (ver Capítulos 10 e 12). **A solução para o problema não é a de insistir na falácia de que a ciência necessita ser neutra, mas a de criar mecanismos sociais de controle que garantam que os fatos verificados por um pesquisador possam ser avaliados ou julgados por outros. Por isso, os instrumentos e procedimentos de pesquisa precisam ser exaustivamente explicitados, e os resultados obtidos devem ser cuidadosamente descritos, testados e, quando possível, replicados. Quanto às interpretações, elas devem estar fundamentadas nos dados e em argumentos compreensíveis, racionais e razoáveis, e não em argumentos de autoridade (com base na experiência profissional e nos títulos acadêmicos) ou de poder (com base nos controles sociais ou institucionais da informação e dos recursos disponíveis).**

Por fim, outra característica importante do pensamento científico diz respeito à **abertura para a inovação científica**: novos métodos e abordagens de pesquisa e novas teorias e explicações podem surgir, mas é necessário dar a elas um espaço para aparecer e, ao mesmo tempo, o benefício da dúvida. Nem a adoção deve ser feita sem crítica, nem a rejeição deve ser feita sem uma sólida argumentação. Nesse particular, a POT fica perigosamente próxima do contágio das modas e dos gurus que constituem uma das "pragas" do campo da administração contemporânea. Essa atitude de abertura precisa ser exercida em um contexto em que a **inovação deve necessariamente ser submetida à avaliação pública e ampla dos pesquisadores, levando-se em conta o conhecimento científico já construído e os métodos desenvolvidos.** A ciência é, na maior parte do tempo, cumulativa e conservadora. Mudanças de paradigmas e momentos de ruptura não ocorrem com a frequência com que alguns profissionais e autores anunciam e gostariam de fazer crer que existam. Na maioria das vezes, as finalidades são simplesmente de obtenção de *status* ou de ganhos monetários, e não de efetivamente contribuir para o avanço da ciência.

Conforme a Figura 16.1, tendo sido brevemente apresentada a natureza geral do pensamento científico, ou as normas e crenças que controlam as ações do pesquisador, serão descritas, na próxima seção, algumas dimensões essenciais do **processo de produção do conhecimento** em POT: origem de seus problemas, seus objetivos, suas abordagens metodológicas, os locais de sua ocorrência, as fontes e as estruturas de coleta de dados e as estratégias de controle usadas.

Outra vez, deve ser lembrado que esse processo é definido nessa sequência por uma questão de simplificação que facilite a compreensão das relações entre essas dimensões. A prática da pesquisa ensina que existe uma dinâmica que faz ocorrerem idas e vindas, avanços e reformulações e múltiplas influências entre essas dimensões, diferentemente do que muitas vezes sugerem os relatos lineares de pesquisa, que efetivamente descrevem uma "reconstrução" da prática da pesquisa, feita pelo pesquisador quando descreve o que realizou.

◗ PROCESSO DE PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO

Identificação dos problemas de pesquisa

Os problemas que a pesquisa em POT tenta resolver podem ser oriundos das teorias, quando, então, o esforço será no sentido de testar hipóteses (ver os exemplos dos Quadros 16.2 e 16.3, em que os autores elaboraram e testaram modelos teóricos para a compreensão da estrutura cognitiva do significado do trabalho e dos antecedentes cognitivos e afetivos de cidadania organizacional, em estudos extensivos). Isso é mais comum quando as temáticas estudadas já dispõem de literatura científica que tenha desenvolvido esforços no sentido de definir conceitos, desenvolver procedimentos e instrumentos de coleta de dados e elaborar modelos para explicar os fenômenos humanos relacionados a esses conceitos. A "inspiração" do pesquisador, portanto, virá provavelmente da leitura de revisões de relatos de pesquisas, da leitura dos referidos relatos ou de modelos propostos em ensaios teóricos.

Os problemas, no entanto, também podem ser oriundos da observação de um contexto ou de demanda de algum profissional ou organização, quando, então, o esforço principal será o da criação ou geração de hipóteses (ver o exemplo do Quadro 16.1, em que o autor fez um estudo intensivo para identificar deficiências de aprendizagem organizacional, mas não pretendia elaborar e testar um modelo teórico). Isso ocorre quando a temática é nova ou quando existem claras evidências de que o conhecimento ou os métodos disponíveis não são apropriados para dar conta de algum fenômeno que tenha ocorrido em uma organização ou em uma situação de trabalho. Esses eventos sempre estão vinculados aos pressupostos teóricos e epistemológicos do pesquisador. Considerando o grau de desenvolvimento contemporâneo da POT, isso atualmente tenderia a ocorrer com menor frequência do que no passado. Entretanto, o "mergulho" em algumas situações de trabalho ou contextos organizacionais, o contato com profissionais que atuam no campo ou a análise de fatos inespera-

dos, falhas em processos, ou incidentes que não fazem sentido podem ser igualmente "inspiradores", mesmo para um pesquisador que tenha estudado durante muitos anos uma dada temática.

Formulação dos objetivos de pesquisa

Após identificar um problema, **objetivos** poderão ser formulados visando resolvê-lo. Na pesquisa em POT, eles podem ser de quatro tipos distintos. O primeiro deles é o **descritivo**, quando, na verdade, o pesquisador nem está preocupado com qualquer testagem de teorias ou hipóteses, mas com a identificação e organização das diferentes características da situação ou do problema (ver, por exemplo, a pesquisa apresentada no Quadro 16.1, em que os objetivos são descrever um processo de aprendizagem organizacional e identificar suas deficiências). Isso pode levar a um sistema de classificação simples, podendo até chegar a uma descrição detalhada ou ilustrativa de um caso, a uma síntese de características representativas de um contexto ou a uma comparação entre elementos da situação ou do problema entre si ou em relação a outros contextos, mas não levará a uma explicação da dinâmica do problema ou a uma interpretação das razões para a ocorrência dos fenômenos.

Um segundo objetivo pode ser **instrumental**, já mencionado neste capítulo. Neste, a finalidade seria construir ou validar instrumentos ou procedimentos, para serem usados em outras pesquisas ou em diagnósticos organizacionais. Nos Quadros 16.2 e 16.3, fica claro que os autores utilizaram instrumentos que eles, ou outros, tinham antes construído e validado. Portanto, essas pesquisas foram precedidas por outras pesquisas em que os objetivos foram instrumentais. Incluem-se aqui tanto os testes psicológicos quanto quaisquer outros instrumentos para gerar informações visando a tomada de decisão: seleção, treinamento, avaliação de desempenho, satisfação no trabalho, clima e cultura organizacionais, por exemplo. Contudo, a simples construção e validação, mesmo seguindo todas as normas padronizadas da estatística ou da psicometria, é somente uso de tecnologia, e não pesquisa científica. Para que o produto desse esforço alcance o *status* de conhecimento científico em POT, ainda será necessária a interpretação do significado do que foi obtido, pela apreciação dos resultados de acordo com alguma teoria psicológica.

Entretanto, o pesquisador pode não estar interessado na descrição de qualquer contexto organizacional e do trabalho ou de qualquer fenômeno que tenha nele ocorrido nem no desenvolvimento de qualquer método. Talvez ele quisesse usar dados para explicar precisamente, por exemplo, a dinâmica de um problema no trabalho ou de um processo organizacional, por meio da exploração de associações ou relações entre variáveis dependentes e antecedentes. Nas pesquisas apresentadas nos Quadros 16.2 e 16.3, os autores estavam interessados em buscar relações entre facetas do significado do trabalho ou estabelecer as relações de antecedência entre aspectos cognitivos e afetivos que podem predizer cidadania organizacional. Seu objetivo é o do terceiro tipo, sendo denominado **explicativo**. Essa explicação pode ser baseada em uma teoria prévia ou pode levar à construção de outra teoria. Considerando os dois exemplos já apresentados neste capítulo, têm objetivos *explicativos* a coleta e a análise de dados para:

- estudar as razões pelas quais as pessoas são comprometidas com as organizações;
- compreender o porquê de ocorrer ou não transferência do aprendido para o trabalho.

Por fim, o interesse pode estar no desenvolvimento de uma teoria psicológica, ou de um modelo abstrato simbólico ou matemático, para dar conta de um fenômeno presente nas organizações ou no mundo do trabalho, mas sem qualquer coleta ou análise de dados. Seu objetivo é, portanto, de um quarto tipo, denominado **formal**, sendo os produtos de seu esforço denominados modelos "heurísticos" (quando propõem relações entre categorias de variáveis) ou "ontológicos" (quando simulam uma realidade, geralmente usando computadores).

Foi visto, até agora, que os problemas de pesquisa podem ter suas origens na teoria ou na prática e que os objetivos subsequentes podem ser de quatro naturezas distintas. Quaisquer

combinações dessas duas dimensões podem acontecer, desde objetivos formais cujos problemas são originados na teoria ou na prática até objetivos descritivos cujas origens dos problemas estão nos contextos organizacionais ou de trabalho ou nas teorias da POT. Entretanto, existem outras formas de classificar os objetivos das pesquisas. Há os estudos **intensivos**, como aquele do Quadro 16.1, focado no caso de uma escola de idiomas, cujo objetivo é compreender em profundidade os processos de aprendizagem no trabalho daquela organização singular, e há os **extensivos**, como os dos Quadros 16.2 e 16.3, que não estão interessados na **singularidade** dos contextos estudados, mas em encontrar **regularidades**, ou relações que sistematicamente ocorrem, em vários contextos, entre facetas do significado do trabalho ou entre antecedentes cognitivos e afetivos de cidadania organizacional.

Escolha da(s) abordagem(ns) metodológica(s)

Dando seguimento ao que propõe a Figura 16.1, após serem formulados os objetivos, há de se decidir como alcançá-los. Para isso, são muitos os desenhos e as técnicas de pesquisa, e são ainda mais variados os procedimentos e instrumentos de coleta e análise de dados e abundantes os textos que descrevem como realizá-los. Como foi inicialmente prometido, este capítulo não enfatiza tais desenhos, técnicas, procedimentos e instrumentos. Mas é preciso, pelo menos, tocar na questão do tipo de **abordagens** a ser seguido: qualitativa ou quantitativa? A aparente singeleza desse caminho a ser seguido efetivamente esconde o "suor e o sangue" que foram "derramados" nas ciências humanas e sociais, praticamente em todo o século XX. Desse modo, em respeito aos "combatentes", algumas linhas serão aqui dedicadas ao assunto, mas definitivamente sem o "furor" dos tempos antigos.

Além disso, os autores deste capítulo optaram por não promover uma delimitação rígida entre essas abordagens, em um esforço que visa abolir dicotomias e estimular o tratamento das coisas de forma relativa, e não absoluta. A finalidade é a de demonstrar exaustivamente que ora a estratégia mais pertinente é uma, ora outra, ou integrá-las, bem como complementar uma e outra.

A pesquisa quantitativa é geralmente identificada com as ciências naturais; parte do pressuposto de que os fenômenos são mensuráveis e inicialmente assumiu que os contextos organizacionais e as situações de trabalho seriam uma realidade concreta (há atualmente pesquisa quantitativa sendo feita sem esta terceira pressuposição). Essa mensuração pode ocorrer em um nível de somente detectar sua presença ou ausência (denominado "nominal", como é o caso de classificar as ocupações em uma organização em termos de meio e fim, ou as pessoas em termos de gêneros masculino e feminino); em um nível em que é possível ordenar os fenômenos (denominado "ordinal", como é o caso de distinguir os níveis hierárquicos em termos de operação, supervisão e direção, ou os níveis educacionais de primeiro, segundo e terceiro graus); níveis de intervalo (quando a ordem entre os fenômenos tem intervalos conhecidos que podem ser comparados, como é o caso da temperatura em graus centígrados em uma fábrica); e razão (quando os intervalos anteriores estão em um *continuum* em que existe um zero absoluto, como é o caso de salário e tempo para realizar uma tarefa). Fenômenos psicológicos muito dificilmente seriam mensurados no nível de razão, mas esse nível de mensuração pode ser usado em pesquisas psicológicas visando a obtenção de dados sobre variáveis antecedentes ou consequentes associadas a fenômenos psicológicos. Exemplos de instrumentos de medida são apresentados em Abbad e colaboradores (2012), Baumgartl e Primi (2006) e Siqueira (2008).

Quem utiliza a abordagem quantitativa atribui muita importância à confiabilidade e à validade e acredita que é necessário ter medidas precisas antes de poder contribuir para a produção do conhecimento científico. Os problemas estudados, as operacionalizações realizadas e os instrumentos disponíveis já permitem o uso de recursos quantitativos. Esses recursos atualmente existem em abundância e estão crescendo em um ritmo vertiginoso, depois do advento da informática.

Nos Quadros 16.2 e 16.3, estão descritas pesquisas quantitativas nas quais o significado do trabalho e a cidadania organizacional foram estudados por meio da aplicação de escalas de medidas validadas psicometricamente e de análises estatísticas que verificaram as relações significativas entre essas medidas. Ressalve-se que

também a pesquisa qualitativa tem sido fortemente auxiliada por programas computacionais para os processos de análise qualitativa, que se multiplicaram na última década. Uma visão geral de tais programas pode ser obtida em Grbich (2011), assim como pertinente inclusão de abordagens analíticas específicas: análise etnográfica, *grounded theory*, análise fenomenológica, abordagens feministas, análise de conteúdo, análise de narrativas, análise de conversações, análise do discurso, interpretação visual, análise da estrutura semiótica e pós-estrutural.

A pesquisa qualitativa, como aquela descrita no Quadro 16.1, em que se identificou e depois se classificou deficiências de aprendizagem organizacional por meio de entrevistas e observações, não é geralmente associada com questões de mensuração dos fenômenos organizacionais e do trabalho. Desde seu advento, ela esteve preocupada com questões relativas ao significado desses fenômenos. As organizações e o trabalho não são assumidos, por alguns, como realidades concretas, e sim como projeções da imaginação humana, ou construções da mente humana, baseadas nas interações sociais, ou, ainda, como uma mescla dessas duas percepções do real. Que fique claro, no entanto, que aqui a visão dos autores não é idealista, de negação da realidade. Estruturas e processos organizacionais, por exemplo, estão descritos no Capítulo 3; condições objetivas de trabalho, no Capítulo 1, e assumidas ao longo deste capítulo. Esses fenômenos seriam tão complexos, do ponto de vista social, que as questões de mensuração, como colocadas no parágrafo anterior, seriam pouco relevantes para dar conta deles. Quem utiliza a abordagem qualitativa atribui grande importância ao envolvimento do pesquisador nas organizações e no trabalho e acredita que o uso dos sentidos humanos é necessário para interpretar os fenômenos comportamentais que ocorrem nesses ambientes, fazendo uso frequente da fala e de discurso, colhidos por meio de questionários abertos ou pouco ou não estruturados.

Essas diferenças aparentemente irreconciliáveis, no entanto, não têm as fronteiras tão claramente delimitadas como no passado fizeram crer seus "combatentes". Em primeiro lugar, porque as ciências naturais também utilizam abordagens qualitativas e porque qualquer pesquisa qualitativa também faz uso de medidas, já que os níveis nominal e ordinal sempre foram considerados como categorias de mensuração, e essa pesquisa faz uso intenso desses níveis de mensuração. Por exemplo, um pesquisador que use recursos com predomínio quantitativo ou qualitativo ousaria ignorar indicadores relativos a gênero e níveis educacionais? Ou salário e tempo para realizar uma tarefa, porque pertenceriam a um nível de mensuração considerado "mais elevado"? Um pesquisador habituado aos recursos quantitativos deveria renunciar ao estudo da fala e do discurso, das imagens organizacionais, dos significados do trabalho ou dos fenômenos sociais mais complexos? Que pesquisador em POT ficaria satisfeito com a produção de conhecimento sem interpretá-lo ou com uma produção desprovida de significado psicológico? Se alguém assim proceder, será um tecnólogo da pesquisa, e não um pesquisador! Parece que não existem efetivamente dois caminhos distintos a serem seguidos. Ou existe uma terceira alternativa: sua integração.

Além disso, **não é apropriado afirmar que pesquisas qualitativas ou quantitativas priorizam a resolução de problemas oriundos de alguma demanda em especial: ambas podem ter seus problemas originados na teoria ou na prática. E ambas podem estudar fenômenos ao longo do tempo, com desenhos de investigação denominados "de corte longitudinal", ou em um tempo único determinado, com desenhos denominados "de corte transversal"**, como aqueles descritos nos Quadros 16.1 a 16.3. Tampouco elas são vocacionadas no que tange aos objetivos da pesquisa em POT. Por meio de qualquer uma delas é possível alcançar distintos objetivos.

Busca pelos locais para realização da pesquisa

Voltando à Figura 16.1, é preciso lembrar que a pesquisa, no que tange aos seus **locais**, pode ser feita em **laboratório** ou no **campo**. Neste segundo caso, o pesquisador realiza seu estudo no contexto organizacional ou de trabalho, deixando as variáveis interagirem normalmente. As pesquisas relatadas nos Quadros 16.1 a 16.3 foram todas realizadas no campo, respectivamente em uma escola de idiomas, em uma construtora e em supermercados e em várias empresas públicas e particulares. A investigação é feita em

um ambiente natural, e a interferência do pesquisador sobre as variáveis pode apresentar-se sob várias formas ou matizes, desde uma presença muito ativa (p. ex., comparece na escola de idiomas, entrevista pessoas e observa como as atividades são realizadas e as pessoas interagem) até uma presença na forma de uma observação direta (p. ex., visita uma organização e colhe dados de arquivo a respeito de doenças no trabalho e indicadores de produtividade) ou aplicação de questionários (como foram os casos das coletas de dados nas pesquisas relatadas nos Quadros 16.2 e 16.3). Alguém pode, eventualmente, associar a observação direta ao conceito de neutralidade. No entanto, isso é bastante relativo, pois mesmo uma visita supostamente sigilosa pode produzir interferências, já que esse tipo de informação facilmente circula entre os grupos informais existentes nos contextos de trabalho. Na pesquisa de campo, o desempenho humano é estudado visando mantê-lo, tanto quanto possível, exatamente como ocorre na organização e na situação de trabalho.

Contudo, se o local da pesquisa for um laboratório, pouco usado para realizar pesquisas em POT no Brasil, os contextos físicos ou sociais não serão aqueles onde o problema de pesquisa aparece na sua forma natural. O desempenho humano é levado para dentro do laboratório, trazendo a vantagem do controle das variáveis que possam interferir com o fenômeno que se deseja investigar, pois o pesquisador escolhe o que ocorrerá e limita, assim, as variáveis que irão produzir efeitos. São comuns os usos de simulações de interações sociais (p. ex., estudantes que são solicitados a efetuar tarefas em equipes ou em jogos, como se estivessem em uma situação de trabalho) e de simulações por meio de computador ou de outros equipamentos que "imitem" contextos organizacionais ou de trabalho (p. ex., simuladores de voos ou de painéis de controle de equipamentos automatizados, para verificar a eficácia de diferentes métodos de treinamento). A desvantagem dos estudos feitos em laboratório é sua artificialidade.

Mais uma vez, é possível combinar essa dimensão da pesquisa com as anteriores. Tanto estudos de laboratório quanto de campo podem utilizar abordagens qualitativas e quantitativas para alcançar qualquer um dos quatro objetivos anteriormente mencionados e resolver problemas oriundos da teoria ou da prática.

Definição de fontes e estruturas de coleta e análise de dados

Quanto à **coleta de dados**, estes poderiam ser obtidos de forma **estruturada** (p. ex., questionários, entrevistas com respostas estruturadas, testes, observação sistemática, registros de arquivos de dados), como as pesquisas sobre significado do trabalho e cidadania organizacional relatadas nos Quadros 16.2 e 16.3, ou **não estruturada** (entrevistas com respostas "abertas", observação participante, documentos pessoais e oficiais, gravações de áudio e vídeo), como a pesquisa sobre aprendizagem organizacional relatada no Quadro 16.1. No caso dessa dimensão, as formas mais estruturadas são mais comuns na pesquisa quantitativa, e as menos estruturadas, na pesquisa qualitativa. Mas é possível, por exemplo, utilizar uma abordagem quantitativa para investigar dados obtidos em documentos oficiais ou pessoais, bem como uma abordagem qualitativa para os obtidos em escalas que também incluam respostas abertas.

As **fontes**, pelas quais "fluem" as informações desde os contextos organizacionais e de trabalho até o pesquisador, podem ser os empregados em nível operacional (p. ex., os trabalhadores da construtora e dos supermercados e os empregados das empresas mineiras nos Quadros 16.2 e 16.3) e gerentes (p. ex., da escola de idiomas, no Quadro 16.1) cujos desempenhos estão sendo estudados; o próprio pesquisador (no caso de observação, como o que foi também usado no Quadro 16.1); especialistas; clientes; equipamentos de registro; ou arquivos organizacionais. Todas essas fontes são usadas por ambas as abordagens, no campo ou em laboratório, para alcançar distintos objetivos e resolver problemas oriundos da prática ou da teoria.

Nos Quadros 16.2 e 16.3, estão descritas pesquisas quantitativas nas quais o significado do trabalho e a cidadania organizacional foram estudados por meio da aplicação de escalas de medidas validadas psicometricamente e de aná-

lises estatísticas que verificaram as relações significativas entre essas medidas. Ressalve-se que também a pesquisa qualitativa tem sido fortemente auxiliada por programas computacionais para os processos de análise qualitativa, que se multiplicaram na última década. Uma visão geral de tais programas pode ser obtida em Grbich (2011), sendo sintetizada no Quadro 16.4.

Apesar de a Figura 16.1 fazer referência à coleta e à análise de dados, este capítulo não abordará questões relativas à **análise de dados**. Sua complexidade exigiria um tratamento e uma expansão do conteúdo que levaria a um texto que ultrapassaria em muito os limites definidos para este capítulo. Além disso, exigiria o alcance de objetivos ou competências que fugiriam totalmente ao escopo do que é aqui esperado do leitor. Contudo, aprofundamentos podem ser encontrados em diversos livros. Um deles, uma introdução à estatística feita para estudantes de graduação em psicologia, foi escrito por Dancey e Reidy (2013). Em pesquisa qualitativa, o leitor pode se beneficiar dos procedimentos propostos por Saldana (2010) para a análise de dados.

Seleção das estratégias apropriadas de controle da pesquisa

Por fim, conforme a Figura 16.1, há a dimensão do **controle** na pesquisa. Ela tem a ver com algo que já foi anteriormente mencionado aqui, mas que merece um pouco mais de atenção: o controle que o pesquisador tem sobre as variáveis e sobre os sujeitos da pesquisa. Na pesqui-

Quadro 16.4 Programas para computação qualitativa atualmente disponíveis e seus endereços eletrônicos (*sites*)

Programas para codificação e recuperação

CDC EZ-TEXT: informações em http://www.cdc.gov/hiv/software/ez-text.htm (Acesso em 1º/08/2013)
Ethno 2: informações em http://www.indiana.edu/~socpsy/ESA/ (Acesso em 1º/08/2013)
Ethnograph 5: informações em http://www.qualisresearch.com/ (Acesso em 1º/08/2013)
SuperHyperQual: informações em http://home.satx.rr.com/hyperqual/ (Acesso em 1º/08/2013)
Martin: informações em http://homepages.vub.ac.be/~ncarpent/soft/soft_softsites.html (Acesso em 1º/08/2013)

Programas para geração de teoria

AQUAD 6: informações em http://www.aquad.de/eng/index.html (Acesso em 1º/08/2013)
ATLAS.ti 5: informações em http://www.atlasti.com (Acesso em 1º/08/2013)
Folio Views R: informações em http://www.thefiengroup.com/np-views.html (Acesso em 1º/08/2013)
HyperRESEARCH 2.6: informações em http://www.researchware.com/ (Acesso em 1º/08/2013)
MAXqda2: informações em http://www.maxqda.com (Acesso em 1º/08/2013)
NUD*IST N6: informações em http://www.qsr.com.au/ (Acesso em 1º/08/2013)
NVivo 7: informações em http://www.qsr.com.au/ (Acesso em 1º/08/2013)

Programas para análise de conteúdo

PCAD 2000: informações em http://www.gb-software.com/ (Acesso em 1º/08/2013)
QDA Miner: informações em http://www.provalisresearch.com/QDAMiner/QDAMinerDesc.html (Acesso em 1º/08/2013)
TEXTPACK: informações em: http://www.social-science-gesis.de/en/software/textpack/index.htm (Acesso em 1º/08/2013)
WordStat 5.1: informações em http://www.provalisresearch.com/wordstat/wordstat.html (Acesso em 1º/08/2013)
ZyIndex: informações em http://www.searchtools.com/tools/zyindex.html (Acesso em 1º/08/2013)

sa **não experimental**, não existe nenhum desses dois controles. Entrevistas e observações são feitas, como na escola de idiomas do Quadro 16.1, ou questionários são aplicados, como aqueles sobre significado do trabalho e cidadania organizacional dos Quadros 16.2 e 16.3, para colher dados sobre as variáveis, mas estas não são manipuladas – ao contrário, são deixadas para que se manifestem livremente. Ao pesquisador, tampouco cabe decidir em que grupo ou sob que condições devem ficar os sujeitos. Por exemplo, são aplicados questionários para colher dados sobre o comprometimento organizacional de uma amostra sorteada de trabalhadores e sobre indicadores relativos a variáveis individuais e de equipes, ou dois observadores passam meses investigando nessa organização, registrando ocorrências de comprometimento organizacional a fim de associá-las a certas características dos indivíduos e a algumas condições sob as quais eles realizam suas tarefas em equipes. Ambos os exemplos são de pesquisa não experimental, muito comuns em POT, mas operam em pontos distintos da dimensão de estruturação da coleta de dados. Por isso, o primeiro exemplo é denominado **avaliação sistemática** (ver Quadros 16.2 e 16.3, para exemplos), e o segundo, **observação naturalística** (a pesquisa relatada no Quadro 16.1 é, em parte, um exemplo disso). Evidentemente, o controle exercido pelo primeiro é maior do que o exercido pelo segundo, embora esse controle não seja exercido sobre as variáveis ou sobre os sujeitos, mas sobre o método de coleta de dados.

Na pesquisa **quase-experimental**, que é pouco relatada em estudos brasileiros de POT, o pesquisador controla as variáveis, mas não os sujeitos. Isto é, ele decide que variável será mantida constante e que variável será alterada ou diversificada, mas não escolhe seus sujeitos ou a distribuição deles sob cada condição em que ocorrem as variáveis. Por exemplo, o pesquisador colhe dados sobre a transferência de aprendizagem de um treinamento a distância e de outro presencial; portanto, controla a variável "presença ou ausência de um instrutor", mas não controla quem foi escolhido para fazer cada um desses treinamentos, não podendo, assim, garantir se os grupos de pessoas em cada uma das condições são equivalentes.

Na pesquisa *experimental*, também pouco realizada em POT no Brasil, ambos os controles são exercidos. Por exemplo, para verificar os efeitos de dois procedimentos de avaliação de desempenho, o pesquisador sorteia as pessoas que passarão a ser avaliadas, por um determinado período de tempo, sob distintos procedimentos de avaliação. A utilização de estratégias de experimentação faz o pesquisador deliberadamente produzir o fenômeno que ele está investigando. Com isso, as evidências resultantes geralmente são mais convincentes no que tange às possíveis relações de causa e efeito entre variáveis. Contudo, fazer experimentação em organizações e em situações de trabalho é bastante complicado, pois as condições de manipulação experimental das variáveis e das pessoas poderão facilmente entrar em conflito com objetivos e políticas organizacionais. A perda do controle, proveniente das trocas de informações advindas das interações sociais nos locais de trabalho, quase sempre é inevitável.

Pesquisas experimentais, quase-experimentais e não experimentais podem ter cortes transversais ou longitudinais. O transversal, por exemplo, permite estudar as relações entre satisfação e condições de trabalho, dentro de um "corte" temporal, já o longitudinal permite comparar os fenômenos estudados em distintos "cortes" temporais – por exemplo, investigar alterações nos padrões de faltas ao trabalho e aprendizagem nas organizações, durante 12 meses do ano.

Um maior nível de controle exercido não exige, necessariamente, que a pesquisa experimental seja feita em laboratório, que sua abordagem seja quantitativa ou, ainda, que os dados sejam colhidos de forma estruturada, embora muitas vezes isso ocorra. Entretanto, existem pesquisas não experimentais feitas em laboratório, utilizando uma abordagem qualitativa e colhendo dados sob as formas estruturada ou não estruturada, e mesmo pesquisas experimentais, feitas em laboratório, poderão ter seus problemas originados na prática, e não na teoria. A origem dos problemas, na verdade, nunca será uma razão para eliminar alguma alternativa entre as dimensões de pesquisa descritas neste capítulo. Mas, no caso dos objetivos, há algumas restrições evidentes: objetivos explicativos dificilmente serão alcançados com uma pesquisa não experimental realizada em laboratório; objetivos descritivos não fazem muito sentido em uma pesquisa experimental realizada em labo-

ratório; e objetivos formais não combinam com qualquer instância da dimensão coleta de dados, já que estes nunca são colhidos para atingir tais objetivos. Não pode ser esquecido, além disso, que objetivos explicativos perseguidos por pesquisa experimental e de laboratório geralmente levam a níveis mais elevados de determinação das variáveis dependentes, isto é, podem levar a uma relação mais rigorosamente verificada entre variáveis, de modo que os condicionantes dessas variáveis são inteiramente sabidos, mas dentro do contexto em que o fenômeno foi investigado.

Essa discussão sobre tantas combinações possíveis, relativas a estratégias de controle, locais de pesquisa e seus objetivos e origens dos problemas, sugere que se examine aqui, com brevidade, o caso da pesquisa-ação, tradicionalmente usado na psicologia social e muito utilizado em POT. **A pesquisa-ação visa descrever, de forma exploratória, e nunca explicar os fenômenos. É realizada no campo e não no laboratório. Muito frequentemente, é não experimental, raramente é quase-experimental e nunca é experimental. Sua finalidade essencial é mudar um estado de coisas, utilizando a coleta e análise de dados para promover ainda mais essa mudança.** Não há separação entre a coleta e a análise e os processos de intervenção, que na verdade utilizam dados para se fortalecer. Ocorrem ciclos curtos e repetidos de coleta, análise e intervenção. O pesquisador se coloca muito próximo dos participantes da pesquisa (ou da ação), sendo ele mesmo um elemento muito ativo na intervenção. Mudanças organizacionais, por exemplo, são com frequência o foco de pesquisa-ação.

Lembra-se, ainda, que o conhecimento produzido precisa idealmente ser **confiável** – de forma que sob iguais condições os mesmos resultados sejam encontrados – e **generalizável** – os resultados encontrados sejam aplicáveis a uma ampla variedade de indivíduos e de situações. Esses ideais são perseguidos principalmente pela pesquisa quantitativa. Algumas combinações daquelas dimensões levarão a um aumento de confiabilidade, enquanto outras levarão a um aumento da generalidade. Não é possível ganhar tudo, sempre.

Considere-se também que pesquisas com predomínio de dados qualitativos, em estudos de caso, originaram o conceito de transferibilidade, substituindo a ideia de generalização. Aqueles pesquisadores que adotam o conceito de transferibilidade propõem que a pertinência das descobertas de uma situação específica para outra fica sob a responsabilidade do investigador (ou do aplicador), que fará a transposição daquilo que a pesquisa original desvendou para a nova realidade estudada. Há que se levar em conta, no entanto, que a pesquisa quantitativa também depende do bom senso do pesquisador ou do profissional que vier a utilizar ou analisar os resultados de uma dada pesquisa. Portanto, tanto a generalidade quanto a transferibilidade envolvem decisões essencialmente similares quanto ao nível de pertinência e sobre as possibilidades de transposição dos resultados de uma realidade estudada para outra não estudada. O que está na base da polêmica são pressupostos da natureza do conhecimento ou da possibilidade do que afirmar sobre uma ou mais características do objeto investigado, que se repetem invariavelmente (pelo menos em algum grau) para todos os demais objetos, quando igualados por critérios de homogeneidade.

Nesta seção, com a ajuda da Figura 16.1, foi feita uma síntese das características essenciais do pensamento científico e das principais dimensões do processo de produção do conhecimento científico, tomando, como seu campo de aplicação, a POT. Fica novamente ressalvado que a linearidade sugerida pela Figura 16.1 é apenas um recurso visual. As decisões, nesse processo, se retroalimentam. Não há um fluxo e uma direção.

◗ O ESPAÇO DA PRODUÇÃO DO CONHECIMENTO EM PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO NO BRASIL E SUA DIVULGAÇÃO

Nas seções anteriores, foram descritos os aspectos constituintes da POT: os fenômenos humanos que lhe interessam, bem como seus possíveis antecedentes e consequentes e os domínios de conhecimento da psicologia e de outras ciências que fornecem ferramentas conceituais e metodológicas relevantes para compreender esses fenômenos. Em seguida, foram apresentadas e resumidas algumas discussões sobre as características do pensamento científico aplicadas à POT e

sobre as dimensões do processo de produção do conhecimento nessa subárea da psicologia.

No começo deste capítulo, foi dito que, para aprender a conduzir pesquisas, é preciso começar a realizá-las, pois muito desse aprendizado ocorre na prática, embora existam evidentemente excelentes livros em que isso é ensinado. Um bom início seria começar a fazer pesquisa sob a orientação de quem já faz, de preferência em um grupo que já tenha experiência, ou entrar em cursos de pós-graduação *stricto sensu* e, evidentemente, ler artigos com relatos do que as outras pessoas fizeram. Esta seção termina fornecendo algumas informações para quem pretende seguir esses caminhos na POT, mencionando onde estão esses cursos e se fazem pesquisas e o que tem sido publicado em periódicos científicos.

Instituições de pós-graduação e redes de pesquisa em psicologia organizacional e do trabalho

Até a última década do século XX, não existia, nas cinco Regiões do Brasil, um único programa de pós-graduação com foco na subárea de POT. Havia programas de pós-graduação com algumas linhas de pesquisa voltadas para essa subárea. Os interessados faziam pós-graduação *lato sensu* (especialização) ou *stricto sensu* em psicologia social, ciências sociais, administração, educação e áreas afins (Gondim; Borges-Andrade; Bastos, 2010). No entanto, Gondin e colaboradores descreveram mudanças significativas posteriores, quando analisaram os dados de 2007 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Aproximadamente 20% dos 55 programas de pós-graduação em psicologia (13), nesse ano, tinham linhas de pesquisa ou áreas de concentração em POT, em quatro das cinco Regiões do Brasil (a exceção era o Norte). Na Universidade de Brasília, havia um com características mais específicas dessa subárea, que o tornavam distinto dos outros 12. Naqueles 55 programas, havia linhas de pesquisa em psicologias social (29,6%), clínica (17,6%), do desenvolvimento (11,6%) e da saúde (8,3%), análise do comportamento (7,9%), psicologia da cognição (7,4%), psicobiologia (6,5%) e outras menos frequentes. As linhas de pesquisa em POT eram 15 e ocupavam a quarta posição, com 8,3%. Nestas, os temas de pesquisa mais frequentes eram processos institucionais e fatores humanos no trabalho, seguidos por saúde no trabalho, processos de grupo, subjetividade, comportamento e cultura, processos sociais e aprendizagem.

Na maioria das instituições de pós-graduação em psicologia brasileiras, especialmente nas públicas, existem fortes laços com a graduação. Muitos professores atuam como docentes em ambos os níveis, e alunos de pós-graduação fazem estágios de docência na graduação. Nesses locais, é comum encontrar alunos de graduação participando dos seus grupos de pesquisa ou da pesquisa individual realizada pelos professores ou pelos alunos que estejam elaborando suas dissertações de mestrado ou teses de doutorado. Portanto, mesmo o aluno da graduação frequentemente encontrará espaço e pessoas que poderão lhe fornecer o apoio necessário para sua iniciação em pesquisa.

Os pesquisadores, nessas instituições, geralmente se associam a pesquisadores de outras instituições e com eles criam redes, para produzir conhecimento. As maiores redes são formadas pela Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, que incentiva esses grandes "colégios invisíveis" por meio do apoio a grupos de trabalho no âmbito do simpósio que realiza a cada dois anos. Mas esses grupos não têm sua duração restrita aos dias do simpósio bienal; muitos existem há décadas. Seus membros participam juntos em bancas de exame de dissertações e teses, simpósios e mesas-redondas em congressos e pesquisas e publicam em coautorias. Fazem essas parcerias por afinidades teóricas, metodológicas e pessoais (Neiva; Corradi, 2010).

Os membros dessas redes que têm o foco em POT foram estudados por Neiva e Corradi. Elas identificaram 220 pesquisadores, mais concentrados em São Paulo, no Distrito Federal e na Região Sul, e outros oriundos de Estados de quatro Regiões (exceto Norte). Os temas de pesquisa da maior interesse variam, por Região ou Unidade da Federação. Foram verificadas conexões entre todos os pesquisadores, exceto em um pequeno subgrupo isolado de 12. Em comparação com redes de outras subáreas da psicologia

estudadas por elas, essa rede foi considerada de tamanho intermediário, com a maior constituição de pesquisadores estrangeiros e com a menor presença de pesquisadores de outras áreas do conhecimento. Poucos estão desvinculados de programas de pós-graduação. Ainda em comparação com essas outras subáreas, a rede de POT teve índice elevado de densidade e os mais elevados índices de coesão e de distância geodésica (número de contatos intermediários que um ator da rede necessita ter para se relacionar com qualquer outro). As autoras interpretam que essa rede tem suas atividades divididas entre *networking* e de fomento à pesquisa e mantém institucionalizadas suas cisões teóricas e metodológicas. Estas são provavelmente decorrentes dos dilemas e tensões mencionados por Bendassolli, Borges-Andrade e Malvezzi (2010), antes citados neste capítulo.

Existem, ainda, outros programas de pós-graduação, bem como grupos e redes de pesquisa, em áreas como administração, ciências sociais, educação, engenharia e medicina, por exemplo, com projetos e linhas de pesquisa nas vizinhanças do que já foi aqui descrito, isto é, com interesses no ser humano, no trabalho e em ambientes organizacionais. Eles não serão indicados neste capítulo, pois o foco é naquilo que é feito dentro dos espaços institucionalizados da psicologia brasileira.

Publicação científica em psicologia organizacional e do trabalho

Finalmente, é preciso aqui descrever as publicações científicas nacionais dos pesquisadores brasileiros da POT. Assim como em outras subáreas da psicologia, eles ainda publicam muito pouco no exterior. Só existiam, no início deste século, dois periódicos brasileiros "vocacionados" para a POT: *Psicologia: organizações e trabalho* e *Cadernos de psicologia social do trabalho*. O mais frequente tem sido encontrar artigos publicados em periódicos brasileiros não vocacionados das áreas de administração e psicologia, mais nos daquela do que nos desta área. Esse conjunto de periódicos está sediado em instituições de quatro das cinco Regiões brasileiras, sendo a região Norte a exceção, e a Sudeste, aquela com maior quantidade de periódicos. A grande maioria segue os padrões de publicação da American Psychological Association (APA) ou da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT). Essas publicações foram revistas por Borges-Andrade e Pagotto (2010), em duas grandes categorias: comportamento organizacional e gestão de pessoas.

As publicações científicas nacionais sobre comportamento organizacional, entre 1996 e 2009, têm o foco principalmente em (ordem decrescente de frequência das categorias):

1. afeto
2. aprendizagem
3. interações sociais
4. bem-estar e saúde
5. identidade e significados do trabalho
6. cognição
7. contratos psicológicos
8. atitudes ante a mudanças
9. desempenho produtivo
10. cultura organizacional.

Nesses 14 anos analisados por Borges-Andrade e Pagotto (2010), ocorreram períodos de crescimento e decréscimo nessas publicações. As exceções foram as categorias afeto e bem-estar e saúde, que revelaram um crescimento quase sempre lento, mas contínuo. Em alguns temas mais específicos (aprendizagem decorrente de treinamento e desenvolvimento, valores, comprometimento e percepção de justiça e equidade) dessas 10 categorias, ocorreram avanços na testagem de modelos teóricos por meio de desenhos inferenciais de investigação, mas ainda existem muitos relatos somente descritivos. Isso é especialmente comum nas categorias afeto e bem-estar e saúde, que podem estar crescendo sem a investigação inferencial de modelos teóricos. Existe um quadro teórico geral de referências sobre comportamento organizacional, que teve sua origem na década de 1970, influenciado pela psicologia social, e que propõe a divisão desse campo do conhecimento em níveis de análise que vão do micro para o macro – por exemplo, os indivíduos, as equipes ou grupos, os setores e as organizações em geral. A pesquisa descrita nas publicações analisadas pelos autores visou principalmente gerar conhecimentos; foi feita utilizando abordagens quantitativas ou qualitativas, beneficiou igualmente os setores

público e privado e esteve concentrada em atividades do segmento terciário (serviços) da economia.

Um quadro teórico equivalente ao de comportamento organizacional não existe, para gestão de pessoas, provavelmente em função da fragmentação das influências em seus temas: psicometria em seleção e avaliação de desempenho, psicologia cognitiva nesta e em treinamento e desenvolvimento, por exemplo (Borges-Andrade e Pagotto, 2010). Além disso, cada um dos seus temas teve percursos históricos bem diversos e tem padrões distintos de publicação no Brasil. Esses autores assinalam um número inexpressivo de publicações nacionais sobre seleção de pessoal, provavelmente decorrente da falta de investimento dos programas de pós-graduação, que relegaram o tema a um segundo plano, embora tenha presença bastante acentuada nas atividades dos profissionais (ver capítulo anterior neste livro). A pouca pesquisa realizada foi dedicada a parâmetros e instrumentos de medida, sem ênfases nas relações entre processos seletivos e contexto e nos efeitos desses processos sobre o desempenho das pessoas e das organizações. Um diagnóstico bastante similar pode ser feito para o caso da pesquisa sobre processos de avaliação de desempenho, agravado pela ausência de dimensões psicológicas nos poucos casos em que são verificados os antecedentes de desempenho. No caso da avaliação de desempenho, a produção internacional tampouco é expressiva e sistemática, ao contrário do caso da seleção de pessoal. Nesta última, será fácil o deslanche rápido da pesquisa nacional, pois ela contará com uma base mais sólida vinda de fora. Quanto aos processos de treinamento e desenvolvimento, os mencionados autores apontam para uma situação bastante diferente. Em avaliação de necessidades, um dos temas relativos a esses processos, os estudos foram poucos, mas os avanços metodológicos e teóricos foram significativos. Em avaliação de treinamento e desenvolvimento, ocorreu intenso crescimento quantitativo e um salto qualitativo fundamentado no desenvolvimento e na testagem empírica sistemática de modelos teóricos. Isso iniciou a partir de poucos programas de pós-graduação, mas foi espalhado nos últimos anos, provavelmente em função das redes mencionadas na seção anterior.

◗ CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo explicou o que é a pesquisa em POT, por que ela é necessária e quem precisa dela. Delimitou esse campo de investigação e produção do conhecimento e seus principais desafios. Descreveu as crenças e normas que orientam essa pesquisa. Em seguida, descreveu o processo pelo qual essa produção ocorre, em sete etapas, que vão da identificação dos problemas de pesquisa a sua realização e divulgação. Por fim, identificou onde essa pesquisa é realizada e divulgada no Brasil.

Avanços que beneficiariam a POT nacional certamente ocorreriam, se fossem criadas interfaces entre:

1. a graduação e a pós-graduação,
2. a psicologia e outras áreas, ou
3. os pesquisadores e os profissionais que estão fora do meio acadêmico.

Nos dois primeiros casos, este capítulo sugeriu como os cursos de pós-graduação e as redes de pesquisadores podem ser relevantes para a iniciação científica dos alunos da graduação e descreveu a produção feita e que está à disposição dos profissionais em busca de atualização, em periódicos da psicologia e da administração.

Quanto ao terceiro caso, os pesquisadores ganharão com essas interfaces, já que poderão contar com a retroalimentação dos profissionais, que certamente questionarão a generalidade ou a pertinência do que for produzido pela pesquisa, e levantarão muitas outras questões relevantes para investigação. Os profissionais ganharão também, pois poderão contar com soluções seguras para muitos de seus problemas e com um amplo leque de opções potenciais de solução para problemas que nem imaginam que possam ter. Para criar essas interfaces, muitas ações precisam ser feitas. Mas, em primeiro lugar, é preciso que o profissional de hoje e o do futuro – o estudante – compreendam e valorizem a linguagem e a lógica do pensamento científico em POT. Este capítulo foi planejado para atingir essa finalidade, e espera-se ter conseguido alcançá-la, bem como os objetivos mencionados no seu início.



Informações para o estabelecimento de alternativas de intervenção com vistas à construção de uma equipe de consultores

Há uma década e meia, em face da queixa – termo próprio das atividades de consultoria – do líder de um grupo de consultores, Zanelli (1997) planejou e executou um trabalho com o objetivo de produzir informações coerentes para o estabelecimento de alternativas de intervenção intragrupal. A queixa centralizava-se na insatisfação com o desempenho, tanto individual quanto coletivo, atribuída principalmente às dificuldades nos relacionamentos interpessoais. A queixa foi revelada com o consentimento de todos os participantes do grupo de consultores, incentivados pelo líder a encontrar caminhos para o desenvolvimento e, por suposto, alcançar melhores resultados. Os conceitos de aprendizagem organizacional e de organizações de aprendizagem, emergentes à época (década de 1990), serviram como base para a consultoria, que resultou na publicação do artigo citado. Tinha-se a intenção de levar a cabo mudanças planejadas, enfatizando a assunção de responsabilidades e o amadurecimento para lidar com os conflitos, com cuidados na remoção das barreiras que conduzem à rotina estereotipada do trabalho. O valor da participação e da autonomia comprometida foi ratificado, bem como a necessidade de arquiteturas flexíveis e adaptáveis e compartilhamento de valores apropriados aos objetivos, como forma de coordenar competências. Com base nesses fundamentos, almejava-se auxiliar o grupo na construção ou passagem para a condição de equipe ou time de trabalho. A Consult, como foi denominada, havia sido estabelecida há cerca de oito anos. Era uma dentro de um conjunto de quatro diretorias, que funcionavam com alto grau de independência em uma organização de serviços para empresas privadas e públicas. Tinha como principal atividade a prestação de serviços para o desenvolvimento de sistemas de gestão da qualidade total. O grupo era constituído por sete consultores (entre eles, o líder) e instrutores e dois agentes administrativos. A maioria dos consultores era de jovens adultos, com predomínio da graduação em Eengenharia, e quase todos cursavam pós-graduação em engenharia de produção.

Questões para reflexão

Em um planejamento de pesquisa-ação, visando subsidiar o estabelecimento de alternativas de intervenção para o desenvolvimento do grupo:

1. Que conceitos e fundamentos teóricos, presentes nos capítulos anteriores deste livro, podem ser atualizados ou acrescentados à base utilizada pelo autor/consultor na década de 1990?
2. Que procedimentos e técnicas, descritos neste capítulo, poderiam ser adotados com a finalidade de "produzir informações coerentes para o estabelecimento de alternativas de intervenção intragrupal"?
3. Que recursos de análise mencionados neste capítulo poderiam ser empregados para extrair dados das informações e assegurar interpretações válidas e fidedignas?
4. Justifique suas respostas anteriores.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S. et al. *Medidas de avaliação em treinamento, desenvolvimento e educação:* ferramentas para gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2012.

ANALYSE QUALITATIVER DATEN. *AQUAD 6.* [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <http://www.aquad.de/eng/index.html>. Acesso em: 01 ago. 2013.

ATLAS.TI. *ATLAS.ti 5.* [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <http://www.atlasti.com/index.html>. Acesso em: 01 ago. 2013.

BAUMGARTL, V. O.; PRIMI, R. *Contribuições da avaliação psicológica no contexto organizacional*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MALVEZZI, S. Paradigmas, eixos temáticos e tensões na PTO no Brasil. *Estudos de Psicologia*, v. 15, n. 3, p. 281-289, 2010.

BORGES, L. O.; TAMAYO, A. A estrutura cognitive do significado do trabalho. *Revista Psicologia*: Organizações e Trabalho, v. 1, n. 2, p. 11-44, 2001.

BORGES-ANDRADE, J. E.; PAGOTTO, C. P. O estado da arte da pesquisa brasileira em psicologia do trabalho e organizacional. *Psicologia:* Teoria e Pesquisa, v. 26, n. especial, p. 37-50, 2010.

BOTOMÉ, S. P. Processos comportamentais básicos em metodologia de pesquisa: da delimitação do problema à coleta de dados. *Chronos*, v. 30, n. 1, p. 43-69, 1997.

CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION. *CDC EZ-Text.* Atlanta: CDC, 2007. Disponível em: <http://www.cdc.gov/hiv/library/software/index.html>. Acesso em: 01 ago. 2013.

CRESWELL, J. W. *Projeto de pesquisa:* métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DANCEY, C. P.; REIDY, J. *Estatística sem matemática para psicologia.* Porto Alegre: Artmed, 2013.

EVENT STRUCTURE ANALYSIS. *Ethno 2.* [S.l.]: ESA, [20--?]. Disponível em: <http://www.indiana.edu/~socpsy/ESA/>. Acesso em: 01 ago. 2013.

GB SOFTWARE. *PCAD 2000.* [S.l.]: ESA, [20--?]. Disponível em: <http://www.gb-software.com/>. Acesso em: 01 ago. 2013.

GERMAN SOCIAL SCIENCE INFRASTRUCTURE SERVICES. *Textpack.* [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <http://www.mariapinto.es/ciberabstracts/Articulos/TEXTPACK.htm>. Acesso em: 01 ago. 2013.

GONDIM, S. M. G.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. Psicologia do trabalho e das organizações: produção científica e desafios metodológicos. *Psicologia em Pesquisa,* v. 4, n. 2, p. 84-99, 2010.

GRBICH, C. *Qualitative data analysis*: an introduction. Los Angeles: Sage, 2011.

MAXQDA. *MAXqda 2.* [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <http://www.maxqda.com/>. Acesso em: 01 ago. 2013.

NEIVA, E. R.; CORRADI, A. A. A psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: uma análise a partir das redes sociais de pesquisadores da pós-graduação. *Psicologia:* Organizações e Trabalho, v. 10, n. 2, p. 67-84, 2010.

PROVALIS RESEARCH. *QDA Miner.* [S.l.: s.n., 20--?a]. Disponível em: <http://provalisresearch.com/products/qualitative-data-analysis-software/>. Acesso em: 01 ago. 2013.

PROVALIS RESEARCH. *WordStat 5.1.* [S.l.: s.n., 20--?b]. Disponível em: <http://provalisresearch.com/products/qualitative-data-analysis-software/>. Acesso em: 01 ago. 2013.

PUENTE-PALACIOS, K. E.; LAROS, J. A. Análise multinível: contribuições para estudos sobre efeito do contexto social no comportamento individual. *Estudos de Psicologia,* v. 26, n. 3, p. 349-361, 2009.

QSR INTERNATIONAL. *NUD*IST N6.* [S.l.: s.n., 20--?a]. Disponível em: <http://www.qsrinternational.com/>. Acesso em: 01 ago. 2013.

QSR INTERNATIONAL. *NVivo 7.* [S.l.: s.n., 20--?b]. Disponível em: <http://www.qsrinternational.com/>. Acesso em: 01 ago. 2013.

QUAL PAGE. *SuperHyperQual.* [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <http://www.qualitativeresearch.uga.edu/QualPage-old/qdaresources.htm>. Acesso em: 01 ago. 2013.

QUALITATIVE DATA ANALYSIS SOFTWARE. *The ethnograph 6.0.* [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <http://www.qualisresearch.com/>. Acesso em: 01 ago. 2013.

RESEARCHWARE. *HyperRESEARCH 2.6.* [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <http://researchware.com/>. Acesso em: 01 ago. 2013.

ROGELBERG, S. *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology*. Oxford: Blackwell, 2002.

SALDANA, J. *The coding manual for qualitative researchers*. Los Angeles: Sage, 2010.

SCHWAB, D. P. *Research methods for organizational studies*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1998.

SEARCH TOOLS PRODUCT REPORTS. *ZyIndex*. [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <http://www.searchtools.com/tools/zyindex.html>. Acesso em: 01 ago. 2013.

SILVA, N.; LIMA, M. A construção de rotinas defensivas: um estudo das deficiências de aprendizagem de uma escola de idiomas. *Revista Psicologia:* Organizações e Trabalho, v. 1, n. 2, p. 97-128, 2001.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional:* ferramentas de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, M. M. M. Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 25., 2001, Campinas. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

SOFTWARE FOR QUALITATIVE RESEARCH. *Martin.* [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <http://homepages.vub.ac.be/~ncarpent/soft/soft_softsites.html>. Acesso em: 01 ago. 2013.

SONNENTAG, S. Time in organizational research: catching up on a long neglected topic in order to improve theory. *Organizational Psychology Review*, v. 2, n. 4, p. 361-368, 2012.

THE FIEN GROUP. *Folio Software.* [S.l.: s.n., 20--?]. Disponível em: <http://thefiengroup.com/np-views.html>. Acesso em: 01 ago. 2013.

WIESENFELD, B. A.; BROCKNER, J. B. On the reciprocal relationship between basic and applied psychological theory. *Organizational Psychology Review*, v. 2, n. 2, p. 172-182, 2012.

ZANELLI, J. C. Estudo do desempenho pessoal e organizacional: bases para o desenvolvimento de equipe de consultores. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 1, n. 2, p. 121-143, 1997.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia,* v. 7, n. especial, p. 79-88, 2002.

ÍNDICE

A

Afetos *ver* Emoções e afetos
Aprendizagem humana, 244-282, 534
  abordagens da psicologia às teorias da, 246q
  aplicação das teorias nas organizações, 248-249
    gestão da aprendizagem individual, 276-277q
  aplicação de conceitos, teorias e pesquisas, 275-278
    sumário, desafios e agenda de estudos, 275-278
  classificação de resultados de, 253-265
    sistema de classificação e hierarquização de Gagné, 260-265
      atitudes, 264-265
      estratégias cognitivas, 263-264
      habilidades intelectuais, 262-263
      habilidades motoras, 264
      informação verbal, 261-262
    taxonomia para o domínio afetivo, 257, 259
    taxonomia para o domínio psicomotor, 259-260
    taxonomias do domínio cognitivo, 255-257, 258q, 258f
      categorias de objetivos cognitivos, 255-256q
  como os indivíduos aprendem, 249-253
  e trabalho, 265-275
    condições externas para, 268-272
    condições internas para, 272-275
Autoavaliação, núcleo da, 189

B

Burnout, 306-307

C

Caracterização, 259
Coaching, 439
Cognição(ões), 203-241
  abordagem cognitivista dos processos, 210-220
    macro-organizacionais, 215-220
    micro-organizacionais, 211-215
  arquitetura cognitiva, 205-208
  esquemas cognitivos, 225-229
  estratégia e, 233-235
  mapas cognitivos, 229-233
    causais, 232-233
    de categorização, 231-232
    de identidade, 230-231
  perspectiva cognitivista: visão geral, 204-210
  social, 209q
  construcionismo social, 209
Competência emocional, 296
Competências para liderar, 424-425
Comprometimento organizacional, 330-338
  afetivo, 333-335
  calculativo, 335-336
  normativo, 336-338
Comunicação grupal, 395-397
Conflito, 86-89, 404
Conhecimento, 256-257
  factual, 256
  conceitual, 256
  procedural, 256
  metacognitivo, 256-257
Contágio emocional, 296
Contrato psicológico como esquema cognitivo, 227f
Cooperação x conflito, 86-89

Cultura, 491-523
conceito e inserção em diferentes campos, 491-494
classificação de Keesing, 493q
e subcultura e contracultura, 499-503
gestão do processo de mudança cultural, 519-521
nacional e organizacional, 498-499, 500q
organizacional, 497-498, 503-518
estudos brasileiros sobre, 497-498
nascimento da, 505q
origens e desenvolvimento da, 503-507
perspectivas e níveis de análise da, 509-514
procedimentos para investigação, 514-518
processo de construção da, 504f
valores como elementos centrais da, 507-509
transposição para os estudos organizacionais, 494-496
administração comparativa, 496
cognição organizacional, 496
cultura corporativa, 496
processos inconscientes e organização, 496
simbolismo organizacional, 496

D

Desempenho, 404
Diversidade e inclusão, 526-543
avaliação da, 538-539, 540f
conceitos básicos, 527-530
conceitos relacionados, 530-532
teoria da identidade social, 532
gestão da diversidade, 536-538
paradigmas, 532-534
acesso e legitimidade, 533-534
aprendizagem e efetividade, 534
discriminação e justiça, 533
pesquisas brasileiras sobre, 534-536
Domínio completo, 260

E

Emoções e afetos, 285-312
no trabalho, 286-288, 293-307
análise dos estudos sobre, 293-307
afetividade no contexto, 299-303
condições de trabalho e repercussões sobre, 303-307
contextualização, 286-288
possibilidades de aplicação, 307-308
perspectivas teóricas, 289-293
abordagem comportamental, 290
abordagem fenomenológica, 290
abordagem filosófica, 289-290
abordagem fisiológica, 290
abordagem social, 290
perspectiva clínica, 290
ponto de vista cognitivo, 290
Envolvimento com o trabalho, 322-324
Equipes *ver* Grupos de trabalho
Escalas para avaliação do poder, 476-478
Escala de Configuração do Poder Organizacional (ECPO), 476
Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO), 478
Escala de Estilos Políticos (EEP), 477-478
Escala de Jogos de Resistência à Autoridade (EJRA), 476
Escala de Jogos para Afetar a Mudança Organizacional (EJAMO), 476
Escala de Jogos para Construir Bases de Poder (EJCBP), 476
Escala dos Sistemas de Influência Organizacionais (ESIO), 477
Estratégias de aprendizagem, 274 *ver também* Aprendizagem humana
autorregulatórias, 274
cognitivas, 274
comportamentais, 274
Estruturas organizacionais, tipos de, 123-136
burocráticas, 125-130, 131-132q
em rede, 132-133
pós-burocráticas, 130, 132
pré-burocráticas, 125
virtual, 133-136
Execução acompanhada, 260
Expectância, 273

F

Feedback, 188, 439-440
de processo, 188
de resultado, 188
no desenvolvimento de líderes, 439-440
Força motivacional, 273

G

Gestão da diversidade, 536-538

Gestão do processo de mudança cultural, 519-521
Grupos de trabalho, 385-410
ver também Poder
como elemento motivador, 394-395
comunicação grupal, 395-397
equipes de trabalho, 397-401, 401-408
definição e características, 398-401
diferenciação: grupos e equipes, 400q, 401q
efetivas, 406-408
efetividade das, 405-406
estágios de desenvolvimento das, 403-405
conflito, 404
desempenho, 404
desintegração, 404-405
formação, 404
normatização, 404
mitos sobre, 401-405
importância de estudar os, 386-388
definição e característica dos, 387-388
grupos de referência, 386q
influência social, 389-392
proposições de Morales, 390q
liderança em, 397
papel no comportamento do indivíduo, 388-389
poder e influência dos, 392-394
paradigma do grupo mínimo, 394q

H

Herbert Simon, 215q
Hugo Münsterberg, 551q
Humor do grupo, 297
Humor do líder, 297

I

Influência social, 389-392
Infusão do afeto, 294
Instrumentalidade, 273
Inteligência emocional, 294-295, 300
do grupo, 297

J

Jogos políticos, 471-475
aliança, 473
campos rivais, 473
candidatos estratégicos, 473-474
construção de império, 473
contrarresistência, 472
denúncia, 474
domínio, 473
linha *versus staff*, 473
orçamento, 473
patrocínio, 472-473
perícia ou especialização, 473
rebeldia ou resistência, 472
terroristas ou jovens turcos, 474

K

Karl Weick, 215q

L

Liderança, 298, 397, 413-447
abordagens clássicas, 422-435
centradas na situação ou no contexto, 425-429
modelo da contingência, 425-426
modelo da liderança situacional, 426-427
teoria trilha-meta, 427-428, 429q
substitutos da liderança, 428-429
centradas nas relações, 431-435
liderança carismática, 432, 434-435
liderança transformacional e transacional, 431-432, 433f
centradas no líder, 423-425
competências, 424-425
comportamentos e estilos, 423-424
traços, 423
centradas nos liderados, 429-431
características e preferências dos, 429-431
desenvolvimento de, 438-440
coaching, 439
feedback ou avaliação 360°, 439-440
mentoring, 439
diversidade, ética e cultura, 441-442
outras perspectivas sobre, 435-438
abordagens psicossociais e psicodinâmicas, 436-438
liderança autêntica, 435, 436q
liderança servidora, 435-436
problemas envolvidos na definição de, 415-417
questões emergentes e desafios, 440-441
sociedade globalizada, redes, liderança e significado, 440-441
significado de, 417-422

definições e componentes-chave, 417, 419-422
síntese de abordagens, 417, 418q
transformacional, 298

M

Mecanização, 260
Medida de Inteligência Emocional (MIE), 300-301
Modelo do Cinco Grandes Fatores, 299
Motivação no trabalho, 173-199
e gestão nas organizações, 191-192, 195-196
estágio atual da pesquisa sobre, 186-191, 192q, 193-194q
Teoria Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman, 179-180
Teoria da Autodeterminação de Ryan e Deci, 183-184
Teoria da Avaliação Cognitiva, 184
Teoria de Alderfer, 177-178
Teoria de Estabelecimento de Metas, 181-183
Teoria de Expectância (VIE) de Vroom, 180-181
Teoria de Maslow, 177
Teoria de McClelland, 178
Teoria do Fluxo, 184-185
Teoria Sociocognitiva de Bandura, 185-186
Teorias X e Y de McGregor, 178-179
Mudança cultural, gestão do processo de, 519-521

O

Organização, 259
Organizações, 73-106, 109-168
ambientes organizacionais, 141-148, 149f
dimensões de análise dos, 145-148
cooperação x conflito, 86-89
definições, 74-82
Escola das Relações Humanas, 78
organizações como sistemas abertos, 79q
Teoria Administrativa, 76
Teoria da Administração Científica, 76
Teoria da Burocracia, 76-77
Teoria da Contingência, 78-82
Teoria de Sistemas Cooperativos, 78
Teoria do Comportamento Administrativo, 77
visão sistêmica de organização, 80f
dimensões de análise da estrutura das, 120-123, 160-163
centralização, 120-121
formalização, 121-122
complexidade, 122-123
articulação das, 160-163
entidade x processo, 82-86
estratégia, 148-160
dimensão conceitual, 150-152
dimensão instrumental, 153
dimensão nível e tipologia, 153-155
dimensão processo de formulação, 155-158
inovação, 159q
Modelo das Cinco Forças Estruturais de Porter, 158-160
estrutura das, 110-118
amplitude de controle, 117q
arquitetura organizacional, 110q
mecanismos de coordenação ou integração, 114-118
mecanismos de divisão ou diferenciação, 112-114
mecanismos envolvidos na construção da, 111-112
formais x informais, 139-141
mecânicas x orgânicas, 138-139
mecanismos de coordenação, escolha dos, 118-119, 120f
evidências de falhas nos, 119, 120f
perspectivas teóricas de análise conceitual, 89-101
visão cognitivista, 89-93
visão culturalista, 93-96
visão institucionalista, 96-101
campo neoinstitucionalista, 97-101
tecnologia e estrutura, 136-138
tipos de estrutura(s), 123-136
burocráticas, 125-130, 131-132q
em rede, 132-133
pós-burocráticas, 130, 132
pré-burocráticas, 125
virtual, 133-136

P

Paradigmas de diversidade, 532-534
acesso e legitimidade, 533-534
aprendizagem e efetividade, 534
discriminação e justiça, 533
Percepção, 260, 338-342, 343f
de distribuição, 340-341
de justiça nas organizações, 338-342, 343f
dos procedimentos, 341-342

Pesquisa em POT, 583-607
delimitação do campo, 589-592
elementos fundamentais, 586-587
importância, 584-586
para quem é útil, 587-589
pensamento científico em, 593-596
crenças do pesquisador, 593-594
normas da pesquisa, 594-593
processo de produção do conhecimento em, 596-603
abordagem(ns) metodológicas, 598-599
busca por locais para realização, 599-600
estratégias apropriadas da pesquisa, 601-603
fontes e estruturas de coleta e análise de dados, 600-601
objetivos de pesquisa, 597-598
problemas de pesquisa, 596-597
produção do conhecimento em, 592-593, 603-606
no Brasil e divulgação, 603-606
instituições de pós-graduação e redes de pesquisa, 604-605
publicação científica, 605-606
Poder,392-394, 450-488
e influência dos grupos, 392-394
investigação nas organizações, 475-482
como componente da cultura organizacional, 479-482
Escala de Configuração do Poder Organizacional (ECPO), 476
Escala de Estilos de Funcionamento Organizacional (EEFO), 478
Escala de Estilos Políticos (EEP), 477-478
Escala de Jogos de Resistência à Autoridade (EJRA), 476
Escala de Jogos para Afetar a Mudança Organizacional (EJAMO), 476
Escala de Jogos para Construir Bases de Poder (EJCBP), 476
Escala dos Sistemas de Influência Organizacionais (ESIO), 477
jogos políticos, 471-475
aliança, 473
campos rivais, 473
candidatos estratégicos, 473-474
construção de império, 473
contrarresistência, 472
denúncia, 474
domínio, 473
linha *versus staff*, 473
orçamento, 473
patrocínio, 472-473
perícia ou especialização, 473
rebeldia ou resistência, 472
terroristas ou jovens turcos, 474
grupal, 464-466, 467q
estágios, 465-466
individual, 466-471
organizacional, 456-464
bases de poder, 461-462
coalizões e sistemas de influência, 457-461
configurações de poder, 462-464
principais marcos teóricos, 453-456
Posicionamento, 260
Psicologia positiva, 286
Psicólogos, campo de atuação em organizações e no trabalho, 549-581
Psicologia organizacional e do trabalho, 549-607
campo científico e profissional, 561-576
âmbitos de análise e de intervenção, 563-564
atividades profissionais definidoras, 569-574
campos interdisciplinares, 561-563
competências esperadas dos profissionais, 574-576
diálogos e tensões inter e intradisciplinares, 565-569
constituição histórica do campo da, 551-561
desenvolvimento no cenário internacional, 551-557
no Brasil, 557-561
pesquisa em, 583-607
delimitação do campo, 589-592
elementos fundamentais, 586-587
espaço da produção do conhecimento no Brasil e divulgação, 603-606
importância, 584-586
para quem é útil, 587-589
pensamento científico em, 593-596
processo de produção do conhecimento em, 596-603
produção do conhecimento em, 592-593

R

Receptividade, 257
Reciprocidade, 325-327, 329-330
esquema mental de, 326-327
organizacional, percepção de, 329-330
princípio de, 325-326

Regulação emocional, 295-296
Resposta, 257

S

Satisfação no trabalho, 318-322
Sensemaking, 217-220
Significado do trabalho, 226
Sistema de classificação e hierarquização de Gagné, 260-265
  atitudes, 264-265
  estratégias cognitivas, 263-264
  habilidades intelectuais, 262-263
  habilidades motoras, 264
  informação verbal, 261-262
Socialização organizacional, 351-381
  aplicações, 374-377
  conceituação e perspectivas na psicologia social, 352-353
  diferenciação de outros fenômenos, 353-354
  evolução dos estudos e enfoques em, 354-374
    enfoque desenvolvimentista, 358-359
    enfoque na informação e nos conteúdos, 360-362, 363q
    enfoque nas táticas organizacionais de socialização, 354-358
    tendências integradoras, 362-374
Suporte organizacional, percepção de, 327-329

T

Taxonomias, 255-257, 258q, 258f, 259-260
  para o domínio afetivo, 257, 259
  para o domínio psicomotor, 259-260
  do domínio cognitivo, 255-257, 258q, 258f
Teoria(s), 76-82, 176-186, 298, 427-428, 429q, 532
  Administrativa, 76
  da Administração Científica, 76
  da Burocracia, 76-77
  da Contingência, 78-82
  da identidade social, 532
  da liderança transformacional, 298
  da motivação, 176-186
    Bifatorial de Herzberg, Mausner e Snyderman, 179-180
    da Autodeterminação de Ryan e Deci, 183-184
    da Avaliação Cognitiva, 184
    de Alderfer, 177-178
    de Estabelecimento de Metas, 181-183
    de Expectância (VIE) de Vroom, 180-181
    de Maslow, 177
    de McClelland, 178
    do Fluxo, 184-185
    Sociocognitiva de Bandura, 185-186
    X e Y de McGregor, 178-179
  de Sistemas Cooperativos, 78
  do Comportamento Administrativo, 77
  trilha-meta, 427-428, 429q
Trabalho – questões históricas e desafios atuais, 25-68
  consolidação do gerencialismo, 40-47
  construção do estado de bem-estar, 40-47
    novo sindicalismo, 46
  da degradação à glorificação, 27-34, 35q
    trabalho produtivo e improdutivo, 30q
  esgotamento e superação do estado de bem-estar, 47-64
    aspectos conjunturais do esgotamento, 54-59
    capital e capitalismo, 47q
    novas concepções, 59-64
    núcleo moderno da economia, 53q
    Plano Scalon e enriquecimento do cargo, 50q
    qualificação-empregabilidade, 57q
    segmentalistas, 58q
    transformações organizacionais e, 49-54
  secularização do, 34, 36-40
    Encíclica Social Rerum Novarum, 40q
Trabalho com emoções, 287
Trabalho emocional, 287
Traços do líder, 423
Transferência de aprendizagem, 265, 277-278
  ver também Aprendizagem humana
  horizontal, 277-278
  vertical, 277-278

V

Valência, 273
Valor instrumental do treinamento, 273
Valorização, 257
Vínculos, 316-345
  com a organização, 324-338
    comprometimento organizacional, 330-338
      afetivo, 333-335
      calculativo, 335-336

normativo, 336-338
esquema mental de reciprocidade, 326-327
percepção de reciprocidade organizacional, 329-330
percepção de suporte organizacional, 327-329
princípio de reciprocidade, 325-326
relações de troca econômica e social, 325
com o trabalho, 317-324
envolvimento com, 322-324
satisfação no, 318-322
e trabalho do psicólogo nas organizações, 342-343
percepções de justiça nas organizações, 338-342, 343f
de distribuição, 340-341
dos procedimentos, 341-342