5
Fundamentos Organizacionais para a EdC

5.1
Introdução

A História da Administração é, na maior parte do tempo, a história das cidades, governos, exércitos e organizações religiosas. As idéias de seus precursores, os socialistas utópicos, trazem preocupações e visões, ainda não resolvidas, porém presentes no cenário organizacional atual. As visões que se seguiram a essas formaram uma perspectiva teórica conhecida como modernismo que "defende a renovação da interpretação tradicional do cristianismo através de métodos exegéticos modernos e da consideração de uma problemática voltada para o mundo atual" (JAPIASSÚ; MARCONDES, 2001, p. 185). O foco dessa perspectiva está nos resultados dos processos e na crença de que a mudança é uma disfunção transitória e acidental. Acrescente-se a isso que ela supõe uma relação causal no entendimento dos fenômenos e se apóia em uma visão dualista da realidade.

Dado que a maioria das Teorias da Administração, incluindo as que foram escolhidas para esta tese, é originária dessa perspectiva, cabe iniciar este Capítulo fazendo um breve resumo histórico, que se limita ao contexto das teorias que serão apresentadas nas Seções seguintes. O intuito é apresentar, resumidamente, os pressupostos nelas contidos.

Em seguida, são evocados os paradigmas organizacionais. O paradigma funcionalista vigente orienta o pensar administrativo em uma direção que, hoje, se mostra insustentável. As mudanças percebidas no cenário atual são, apenas, de ordem adaptativa, conduzindo a modificações marginais no sistema. Mudanças transformacionais, que alterem a forma de ver e sentir das organizações, demandam uma análise, sob outros ângulos, dos elementos que constituem a organização. E como as organizações são formadas por homens, analisar questões organizacionais significa analisar a própria forma como o homem percebe o mundo no qual está inserido. Assim, discute-se a questão dos paradigmas organizacionais de modo que as formas de se ver o mundo sejam explicitadas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Na sequência, chega-se ao objetivo maior deste Capítulo que é apresentar elementos (Aprendizado e Conhecimento, Comunicação, Motivação Liderança, Poder, Mudança Organizacional e Processo Decisório) e abordagens organizacionais (as Abordagens Sociotécnica e dos *Stakeholders* e a Responsabilidade Social Corporativa) que poderão trazer contribuições para uma futura Teoria de EdC.

Por fim, no intuito de trazer à tona aspectos pouco mencionados na Teoria das Organizações, será discutida a questão do ser humano dentro das organizações na perspectiva de um indivíduo dotado de pulsões, desejos, medos, necessidades, entre outros fatores.

5.2
Evolução Histórica da Teoria Organizacional: do Socialismo Utópico ao Funcionalismo

Utopia é o título de um livro do inglês Thomas Morus, escrito em 1516 que descreve uma sociedade ideal que possibilita igualdade e justiça para todos. Segundo Engels (2005), utopia passou a designar todo pensamento que defendesse a igualdade social, mas sem apontar claramente o caminho para se chegar a ela. Assim, continua o autor, não chegou a constituir uma doutrina, pois o que os utópicos pregavam eram modelos idealizados.

Para Buber (1988), apesar da inovação de pensamento e da percepção crítica dos socialistas utópicos, eles pecaram ao não se aterem objetivamente ao modo de transformar a sociedade. De acordo com ele, os utópicos idealizaram modelos sociais prontos, mas deixaram uma série de dúvidas sobre como seria possível se chegar a eles. Assim, há o enorme valor dos socialistas utópicos, que deixaram lacunas que o socialismo científico, sobrepondo-se ao utópico, viria a tentar suprir posteriormente (ENGELS, 2005).

Engels (2005) destaca algumas idéias de alguns dos pensadores do socialismo utópico, que enfatizam aspectos há muito discutidos e ainda sem solução.

- Morelly - Reivindicava que a igualdade não se limitasse aos direitos políticos, mas que se estendesse às condições sociais de vida de cada indivíduo. Ele propunha formação e treinamento do trabalhador, frisando que a atividade a ser desenvolvida deve estar de acordo com a habilidade do trabalhador.
- Conde de Saint-Simon - Insistia no dever do Estado de planejar e organizar o uso dos meios de produção de modo a se manter continuamente a par das descobertas científicas. Desejava um estado industrializado dirigido pela ciência

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

moderna, em que a sociedade seria organizada para o trabalho produtivo pelos homens mais capazes. O alvo da sociedade seria produzir as coisas úteis à vida. Suas obras gravitaram em torno da idéia de que sua época sofria de um individualismo doentio e selvagem resultante de uma quebra da ordem e da hierarquia. Por outro lado, afirmava que a época continha também as sementes de sua própria salvação, que deviam ser buscadas no nível de crescimento da ciência e da tecnologia e na colaboração dos industriais e dos técnicos que tinham começado já a construir uma ordem industrial nova. A união do conhecimento científico e tecnológico à industrialização inauguraria o governo dos peritos.

- Robert Owen - Preconizava que o caráter do homem é, por um lado, produto da sua organização inata e, por outro, fruto das circunstâncias que o envolvem durante a sua vida, sobretudo durante o período do seu desenvolvimento. Para ele, o objetivo primordial e necessário de toda a existência deve ser a felicidade, mas essa não pode ser obtida individualmente. É inútil se esperar pela felicidade isolada: todos devem compartilhar dela ou, então, a maioria nunca será capaz de gozá-la.
- Charles Fourier - Defendeu a propriedade comunitária, formulou a federação das comunidade e idealizou uma forma de consumo e produção dentro das comunidades de trabalho. Considerava que o homem construía a sociedade de maneira egoísta, prevendo sempre o lucro, o que o impedia de desenvolver sua própria personalidade e capacidade. Sonhava com a adaptação das ocupações às inclinações e capacidades, entendendo que o trabalho, repelente e monótono, deveria se transformar em fonte de prazer para que as melhores energias fossem canalizadas para a produção. Suas obras trazem o objetivo de liberdade e prazer, que, para ele, são as paixões do homem, surgidas espontaneamente. Enfatiza que o homem deve se libertar da inveja e da rivalidade, ficando num amor fraterno na sociedade.
- Louis Blanc - Imaginava que seria possível construir uma sociedade igualitária a partir do Estado, que, por sua vez, poderia promover reformas sociais. Para ele, o Estado seria obrigado a proporcionar trabalho ao cidadão capaz, e ajudar e proteger anciãos e incapacitados. Segundo ele, não se pode obter tais resultados a não ser por um poder democrático.

Tomando como foco central a racionalização do trabalho e da sociedade, Buber (1988) afirma que esses precursores da teoria da administração propõem idéias específicas sobre a reorganização do trabalho e da sociedade, por meio de mecanismos operacionais e institucionais. Assim, de acordo com Engels (2005), vão desde a necessidade da formação e treinamento do trabalhador, pontos salientados por Morelly e Owen, até a busca da adequação da cultura não-material aos avanços da cultura material, adaptando ocupações às inclinações e capacidades e transformando o trabalho em fonte de prazer, como ressaltado por Fourier.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Cabe frisar que no início do século XX, surgiram os pioneiros da Teoria da Administração que ficaram conhecidos como os fundadores da Escola Clássica[1]. As idéias básicas dessa escola eram as de que um bom administrador é aquele que consegue planejar cuidadosamente os seus passos, organizar e coordenar as atividades dos seus subordinados, além de comandar e controlar seus desempenhos. Taylor é a principal expressão em função da questão da produtividade do trabalho. A racionalização dos métodos e sistemas de trabalho, o conceito do *homo economicus* e crença na existência de uma única maneira certa de se realizar algo para maximizar a eficiência datam dessa época. Em 1916, Fayol publicou um livro que complementa o trabalho desenvolvido por Taylor e que é voltado para a racionalização da estrutura administrativa.

A partir de 1927, Mayo desenvolveu várias experiências que buscavam relacionar condições físicas de trabalho e produtividade. Para ele, o comportamento humano não pode ser reduzido a esquemas mecanicistas, pois o homem é movido por necessidades de segurança, aprovação social, afeto, prestígio e auto-realização. As idéias de Mayo inspiraram uma corrente administrativa, conhecida como a Escola das Relações Humanas, e provocaram um deslocamento da atenção da organização formal para a informal, além de certa 'psicologização' das relações de trabalho.

Na tentativa de estudar o sistema social em que a administração ocorre, a preocupação com produtividade cede espaço à preocupação com a eficiência do sistema e, assim, a organização passa a ser vista como uma rede de tomada de decisões. Sua eficiência dependerá da articulação de diversos fatores estruturais e comportamentais. A teoria busca essa articulação e, como resultado, é desenvolvida uma linha teórica conhecida como *behaviorismo* que tem, no processo decisório, o foco da sua atenção.

A década de 60, nos EUA, representa a consolidação do funcionalismo na Teoria das Organizações, inicialmente pelo Estruturalismo e, posteriormente, pela Teoria dos Sistemas Abertos. Essas visões seguem um mesmo paradigma, cujos postulados são: i. a sociedade industrial pode ser entendida como um sistema em mudança contínua; ii. o conflito entre os grupos sociais deve ser visto como um processo social básico; iii. o conflito entre os grupos tende à institucionalização; iv. a resolução dos conflitos entre os

[1] Desse ponto em diante, os assuntos apresentados nesta Seção, salvo indicações contrárias, estarão baseados em Motta (2001)

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

grupos determina a direção da mudança; v. o bem-estar social está na dependência do resultado dos conflitos entre os grupos.

Dentre os modelos teóricos baseados na Teoria Geral dos Sistemas, destaca-se o de Trist e Rice. Esses autores focalizam a relação entre organização e ambiente, vendo a primeira como um sistema sóciotecnico, ou seja, como sendo composta de um subsistema social e de um subsistema técnico. O primeiro é dotado de normas, valores, propósitos e o segundo tem como principais elementos as demandas da tarefa, a implantação física e os equipamentos existentes, implicando em uma eficiência potencial. Segundo tais autores, a eficiência real só se dá pela conjugação dos dois subsistemas.

Outras tendências teóricas vieram após essas. São exemplos: a Teoria da Contingência, o Participacionismo, as Teorias Ambientais, a Ecologia Populacional, a Teoria das Configurações Estruturais, a da Dependência de Recursos, entre inúmeras outras. Nota-se, atualmente, novas manifestações de orientação humanista, que aceitam contribuições de diversas áreas como Psicologia, Psiquiatria, Biologia, Neurofisiologia e outras ciências e que vêm tanto tratando de novos temas na Teoria Organizacional (gênero, emoção nas organizações, sofrimento humano nas empresas etc. são exemplo) como revisitando outros (ecologia, espaço e tempo no trabalho, mudança organizacional etc.).

Esta Tese utiliza teorias que vêm de visões funcionalistas, estruturalistas e sistêmicas, bem como outras que vêm visões humanistas. O objetivo é buscar formas distintas de se olhar questões similares que possam contribuir para um esboço de uma Teoria de EdC.

5.3
Paradigmas Organizacionais

A definição de paradigma não é precisa. Kuhn, reconhece que, em seu trabalho *The Structure of Scientific Revolution*, de 1962, esse termo é usado de, pelo menos, vinte formas diferentes. Apesar disso, Burrell (1999) afirma que o significado do termo gravita em torno da idéias de 'leis clássicas' e 'modos de vida comunitários'. Nessa perspectiva, o autor enfatiza que paradigmas definem, de acordo com um senso comum, uma forma de ver o mundo e um meio de como esse deveria ser estudado. Ele ressalta

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

ainda que esse ponto de vista é compartilhado por um grupo de cientistas que vivem em uma comunidade marcada por uma linguagem conceitual comum - que origina uma bagagem conceitual daí decorrente - e que são imbuídos de uma postura política bastante defensiva com relação aos que não comungam das mesmas idéias.

Burrell e Morgan (1979), identificaram quatro paradigmas organizacionais mutuamente excludentes formados, obrigatoriamente, pela adoção de uma posição a partir de duas dimensões conceituais básicas: a natureza da sociedade – que pode apresentar inclinação a mudanças radicais ou à manutenção da ordem vigente - e a natureza da ciência – que pode tender mais ao objetivismo ou ao subjetivismo (Figura 5.1). São eles[2]:

- Paradigma Funcionalista – É dominante no campo das teorias organizacionais e é direcionado à estabilidade, ou seja, à manutenção da ordem, do equilíbrio e da estabilidade da sociedade. Assim, preocupa-se com mudanças que tenham, apenas, um caráter adaptativo. Obedece também à dimensão objetiva, procurando regularidades que permitam predizer e controlar os fenômenos sociais. Usa o positivismo como método científico para a construção de teorias e acredita que a realidade deva ser mensurada para que sua compreensão seja possível por meio do estabelecimento de relações de causa e efeito;
- Paradigma Interpretativo – Assim como o Funcionalista, também pressupõe ordem, acreditando em mudanças que tenham cunho marginal. Adota, porém, uma visão subjetiva da realidade, aceitando a espiritualidade do mundo social. Segundo essa visão, a realidade social é construída pelos atores sociais e o método científico adotado é anti-positivista, o que implica rejeição das teorias existentes e entendimento e explicação da realidade. Com relação ao método utilizado para a construção de teorias, procura estabelecer relações entre todos os componentes do problema estudado;
- Paradigma Estruturalista Radical – É uma abordagem que possui uma visão objetiva do mundo, comprometida com uma mudança radical, ou seja, é uma forma de ver o mundo que questiona seu *status quo*. É realista e positivista. Nessa concepção, as organizações têm seu funcionamento limitado por forças sociais organizacionais que só podem ser mudadas por alguma forma de conflito;
- Paradigma Humanista Radical – É o paradigma que apresenta maior potencial transformacional porque tem um comprometimento com uma mudança radical. É, em sua concepção, uma abordagem anti-positivista, nominalista, voluntarista e ideográfica. Imagina uma sociedade que tenta ultrapassar as limitações dos arranjos sociais existentes e acredita que a realidade seja construída pelos agentes sociais. A realidade é entendida pelo estudo de suas estruturas de poder, revelando as fontes de dominação, repressão e alienação presentes nas estruturas

[2] Definições extraídas das notas de aula do curso Conhecimento e Aprendizagem nas Organizações, ministrado por LEITÃO, em 2004, no Instituto de Administração e Gerência, da PUC-Rio.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

sociais vigentes. A maior preocupação é libertar o homem das limitações impostas pelo conjunto social de forma que ele possa atingir seu potencial. Critica-se o *status quo* e considera-se a sociedade atual desumanizada, propondo-se mudanças nas formas de cognição e consciência da sociedade.

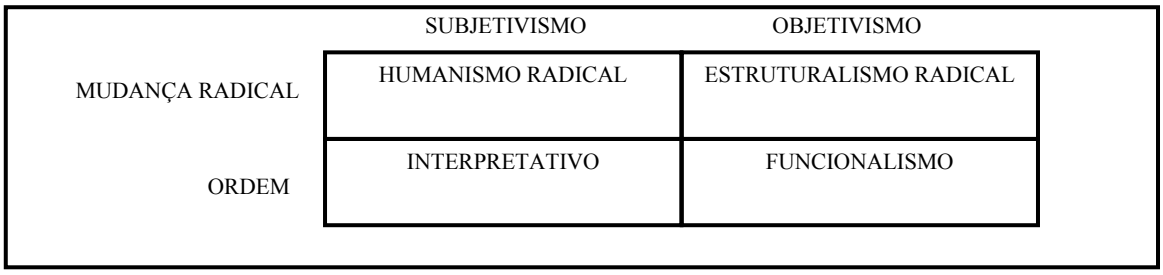

Figura 5.1 – Os Quatro Paradigmas Organizacionais
Baseado em: BURRELL(2004, p. 449)

O que os críticos acharam mais incômodo, contudo, foi a noção de incompatibilidade dos paradigmas.

Para Burrell e Morgan (1982), conceitos, termos e métodos de um paradigma não eram traduzíveis em outros usados por outro paradigma e, como as afirmações teóricas dos paradigmas diferiam, não poderiam existir regras de conversão totalmente efetivas. A divisão dos paradigmas em quatro grupos distintos e sem intercessões suscitou críticas de muitos estudiosos (CHIA, 1995, 1982; CAPRA, 1982; GIOIA; PITRE, 1990, dentre outros) em função da grande simplificação imposta pelo esquema. Mais tarde, Burrell (1999) reconheceu que as categorias estáticas e simplificadoras da realidade previamente propostas por ele e Morgan limitavam a tipologia, uma vez que um paradigma não pode delimitar ou fixar a experiência humana que, por sua vez, é mutável e fluida (LEITÃO; LAMEIRA, 2005).

De acordo com Leitão e Lameira (2005), é imperativa a existência de uma permeabilidade entre as estruturas cognitivas compartilhadas – que efetivamente representam o significado de paradigmas em suas intenções conceituais – de modo que seja permitida, ao homem, uma aceitação de si mesmo e de seus semelhantes, bem como um reconhecimento da existência de outras formas do pensamento coletivo que não devem ser ignoradas. Esses autores acrescentam que as visões trazidas pelos paradigmas apresentam preocupações com o ser humano que se diferenciam com relação à ênfase dada ao homem e aos atributos para a análise. Eles frisam que elas são visões, apenas, parciais da vida humana associada.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Contudo, a admissão da existência de outras possibilidades de se entender o mundo, aceitando que elas possam envolver tanto aspectos condizentes com uma visão individual como novas perspectivas, abre espaço para que seja possível começar a pensar em uma mudança paradigmática. Krishnamurti (1999), filósofo indiano, frisa, entretanto, que essa mudança é muito difícil porque implica abandono de conhecimento adquirido e transformação de valores, crenças, premissas, entre outros aspectos, que servem de base aos significados que o ser humano atribui às coisas que o rodeiam.

Leitão e Lameira (2005) salientam que, quando se leva a idéia de mudança ao campo dos estudos organizacionais, percebe-se que a dificuldade aumenta, pois pesquisadores, professores e estudiosos muitas vezes não têm consciência do paradigma que norteia suas crenças e, consequentemente, seus trabalhos. Os limites fixados pela corrente majoritária funcionalista, continuam os autores, são seguidos acriticamente, provocando, apenas, reproduções das estruturas de conhecimento existentes e mudanças adaptativas que reconduzem os sistemas organizacionais a uma situação de equilíbrio.

Nesse contexto, Gioia e Pitre (1990) afirmam que nenhuma ruptura paradigmática poderá ocorrer abruptamente. Para os autores, as mudanças que introduzam novos conceitos e posturas terão que ocorrer incrementalmente, amadurecendo e ganhando espaço paulatinamente tanto no ambiente acadêmico como no organizacional, até poderem substituir a visão hegemônica funcionalista.

Leitão e Lameira (2005) afirmam haver indícios que se está atravessando um momento de mudança dessa natureza, dada a quantidade de textos e de discussões, desde o início dos anos 90, que discorrem sobre a necessidade de um novo paradigma para teoria e prática das organizações. Esses autores frisam que o apelo a uma nova forma de visão é decorrente do esgotamento do velho paradigma e de sua impossibilidade de lidar com os problemas por ele criados.

Em relação a Capra (1982) ressalta que não podem ser negados todos os avanços obtidos com o uso da objetividade e da técnica preconizados pelo funcionalismo. Por outro lado, continua ele, os efeitos perversos de uma forma dessa visão de mundo calcada na maximização dos resultados e na eficiência organizacional a despeito dos meios usados para tanto, aliados a pouca importância dada ao papel do homem enquanto

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

ser humano e como ator dentro do ambiente organizacional, geraram crises sociais, ambientais e, a mais grave delas, que é a crise de percepção.

Ante o exposto, Leitão e Lameira (2005) enfatizam a necessidade da emergência de um novo paradigma de cunho mais humanista, como é o que se afigura dos estudos de Ilya Prigogine, Albert Einstein, Jacques Derrida, Michel Foucault, Charles Darwin e Sigmund Freud. Esse novo paradigma, constatam os autores, aceita uma comunicação intersubjetiva e permite um pensar crítico e um relacionamento dialógico que facilitam a vida coletiva.

Esses autores reconhecem, ainda, que o Humanismo é composto por diversas manifestações (o racionalismo, o existencialismo, o marxismo, o cristianismo, entre outras) que enfatizam, com eventuais diferenciações, aspectos como: interesses e limitações do homem, historicidade, dignidade, espiritualidade, ordem humana, salvação do homem etc. Cada vertente do humanismo tem sua idéia-força, mas todas convergem para a valorização do homem e para a idéia de salvação do homem pelo homem (LEITÃO; LAMEIRA, 2005).

De acordo com Abbagnano (1999), a concepção de humanismo retrata um movimento filosófico que tem como base a natureza humana ou seus limites e interesses. Lalande (1999) amplia esse conceito, afirmando ser o humanismo um movimento espiritual cujo objetivo é realçar e valorizar a dignidade do espírito humano, além de reconstituir laços entre as culturas antiga e atual. De acordo com Leitão e Lameira (2005), o humanismo deve ser compreendido como uma valorização do homem, que deixa de ser visto como um meio para que fins sejam atingidos, passando a ocupar posição central no processo produtivo.

Esses autores mencionam, ainda, que o significado dado ao termo espiritual nas definições de humanismo tem mudado em função do número de pessoas que procuram padrões alternativos de espiritualidade por caminhos próprios. A Psicologia, por exemplo, em sua linha Transpessoal, vem buscando uma abordagem mais ampla do humanismo de modo a entender o significado de espiritualidade de uma forma mais sensível. Assim,

> "em sentido não religioso, a espiritualidade é uma dimensão humana que inclui perspectivas, sentimentos, intuições, premonições e outras capacidades da consciência transcendente, existentes, ou potencialmente existentes, em todos os seres humanos. A corrente humanista

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

> engloba, portanto, o espiritualismo materialista e o espiritualismo religioso." (LEITÃO; LAMEIRA, 2005, p. 745)

Diante da perspectiva aqui exposta, cabe a este trabalho avaliar tanto elementos utilizados na gestão como abordagens organizacionais relevante à EdC, ressaltando pontos passíveis de transformações de cunho humanista, capazes de introduzir mudanças nas formas de ver e agir das organizações. Há aspectos, entretanto, que deverão ser utilizados da forma como foram criados e da maneira como são entendidos atualmente. As próximas seções trarão essas discussões que, por sua vez, servirão de base à análise realizada no Capítulo 7.

5.4
Elementos Organizacionais Fundamentais

Nesta Seção serão apresentados as Teorias sobre Aprendizado e Conhecimento, Comunicação, Motivação Liderança, Poder, Mudança Organizacional e Tomada de Decisão. Elas servirão de ponto de referência na consecução dos objetivos desta Tese.

5.4.1
Aprendizado e Conhecimento

A questão do conhecimento, segundo os biólogos Maturana e Varela (1995), está relacionada à forma como se percebe o mundo, e essa, por sua vez, é decorrente dos valores e dos padrões éticos e morais que foram conferidos a cada ser por intermédio da educação.

Segundo esses autores, tende-se a viver em um mundo de uma perceptividade sólida e inquestionável, em que as convicções individuais revelam, a cada ser humano, a maneira como as coisas são. Essa afirmação, continuam os autores, reflete-se na situação cotidiana, na condição cultural e no modo corrente de ser de cada indivíduo.

Para Maturana e Varela (1995), toda experiência cognitiva envolve aquele que conhece e está enraizada em sua estrutura biológica. Assim, não é possível separar a história – biológica e social – , dos pensamentos, decisões e ações de cada ser humano. Além disso, esses biólogos afirmam que (MATURANA;VARELA, 1995, p. 68): "todo ato de conhecer produz um mundo" e "todo fazer é conhecer e todo conhecer é fazer". Esses dois aforismos trazem a noção de que o fenômeno do conhecer não pode ser equiparado à existência de fatos ou objetos externos à pessoa, que podem ser captados e armazenados na mente de cada um. A experiência de qualquer coisa externa ao sujeito

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

é validada de modo especial pela estrutura humana, que torna possível a percepção e o conhecimento.

Krishnamurti (1999) corrobora a perspectiva de Maturana e Varela e afirma que "o conhecimento é decorrente da experiência acumulada no passado, que serve de base para a percepção e compreensão de todas as coisas" (p. 56). Ele afirma que as pessoas tendem a seguir uma visão de mundo e apegar-se às suas bagagens de conhecimento, tornando difícil a aceitação de algo realmente novo. Acrescenta, também, que a mente humana, em geral preguiçosa, molda-se à visão escolhida, abrindo espaço para a comparação que, por sua vez, transforma-se em uma forma repressiva a novos aprendizados. Para ele, a evolução do homem não depende do conhecimento acumulado, pois como o conhecimento sempre representa o passado, se não houver liberdade em relação a esse, o desenvolvimento do homem será limitado.

Por fim, Krishnamurti (1999) afirma que, em geral, o conhecimento não dá liberdade a quem o possui, pois as pessoas não estão habituadas a experimentar novas opções e, por não exercerem um julgamento crítico da realidade, não conseguem olhar holisticamente o fenômeno do conhecer. Ele salienta ainda que, para conhecer, deve haver uma atenção da qual estejam ausentes a comparação e a condenação.

Orr (1990) afirma que o aprendizado está interligado ao conhecimento, não havendo descontinuidade entre eles. Ao fazer esse vínculo, o autor declara que mudar significa destruir as barreiras existentes ao aprendizado, além de permitir abertura a novas fontes de conhecimento e experiência.

Krishnamurti (1999) afirma que aprender não significa começar com um certo montante de conhecimento e ir fazendo acréscimos a ele, pois a aprendizagem é um processo constante, não tendo começo nem fim. Para ele, uma diferença entre adquirir conhecimento e aprender está no fato do conhecimento ser estático, sendo possível somar-lhe ou subtrair-lhe alguma coisa, enquanto a aprendizagem é um princípio ativo que não permite acúmulos. Esse filósofo enfatiza que para compreender a vida, que se altera a cada instante, é preciso aprender continuamente.

Leitão e Machado (2004) consideram que as teorias sobre aprendizagem dividem o aprender em duas vertentes: uma que vê a aprendizagem como um processo formal e descontínuo (quando lida com o treinamento, formação de pessoal etc.) e,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

outra, que a vê como um processo contínuo (no que tange a aspectos como aprendizagem no trabalho e organização de aprendizagem). O autor frisa, entretanto, que essas duas visões apresentam, frequentemente, um caráter reducionista, uma vez que não se procura integrar a aprendizagem com o fenômeno do conhecimento e com a mudança organizacional.

Neste Item serão discutidos os significados de Aprendizagem Organizacional e de Organizações de Aprendizagem, enfatizando-se que a aprendizagem não pode ser destacada do conhecimento, uma vez que é parte dele.

Aprendizagem Organizacional

A distinção mais significativa entre autores que escrevem sobre aprendizagem organizacional diz respeito à ênfase dada à aprendizagem como um processo técnico ou social (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001).

A visão técnica, defendida por Argyris e Schon (1978) supõe que a aprendizagem organizacional é um processo por intermédio do qual uma organização percebe, interpreta e gerencia sua experiência e os componentes dessa. Ela diz respeito ao processamento eficaz, à interpretação de e à resposta a informações que podem ser qualitativas ou quantitativas - em geral explícitas e de domínio público - e que podem ser demandadas tanto dentro como fora das empresas (HUBER, 1991). Hedberg (1981) também enfatiza que a aprendizagem organizacional permeia estratégia, estrutura e conhecimento nas organizações não constituindo um processo linear.

Por sua vez, a perspectiva social está centrada na forma pela qual as pessoas atribuem significado a suas experiências de trabalho (EASTERBY-SMITH;ARAÚJO, 2001). Essas experiências podem ser decorrentes de fontes explícitas, como informações financeiras, ou de fontes tácitas, como a sensibilidade ou a intuição. Blackler (1993) afirma que a aprendizagem é algo que emerge de interações sociais, normalmente no ambiente natural de trabalho. Brown e Duguid (1991) consideram a aprendizagem organizacional socialmente construída, como um processo político e como estando entrelaçada na cultura de uma organização. Orr (1990) argumenta que olhar a aprendizagem como uma construção social é uma forma de contornar algumas das limitações da perspectiva técnica, uma vez que se reconhece que dados, sozinhos, não têm significado.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Lave e Wenger (1991) acrescentam que a perspectiva social traz uma contribuição positiva ao ver a aprendizagem como um artefato cultural. Segundo esses autores, a aprendizagem é algo que não ocorre na mente dos indivíduos, mas resultada da interação desses. Para eles, ela se manifesta no modo como as pessoas se comportam quando estão trabalhando com outras e os padrões de comportamento daí decorrentes são normalmente aprendidos por novatos na comunidade, pelo processo de socialização. Esterby-Smith e Araújo (2001) afirmam que há uma tendência ao fortalecimento da perspectiva social na aprendizagem organizacional e à evolução de metodologias que permitam que essa seja investigada empiricamente.

Nos últimos anos, muitos foram os conceitos de aprendizagem organizacional formulados por diversos autores. Para Argyris (1977), aprendizagem organizacional é um processo de identificação e correção de erros. Fiol e Lyles (1985) vêem a aprendizagem organizacional como um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão. Para Senge (1990), ela é uma força motriz que permite que a organização esteja continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro. Garvin (1993) enfatiza que organizações que aprendem são organizações capacitadas a criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir esses novos conhecimento e *insights*.

Villardi e Leitão (2000) corroboram a idéia da existência de várias perspectivas nos estudos de aprendizagem organizacional. Mencionam o trabalho de Lant e Mezias, em que se conclui que organizações direcionadas à consecução de objetivos, com um aprendizado adaptativo, somente aceitarão mudanças se alguma falha comportamental ocorrer. Isso decorre, continuam Villardi e Leitão (2000), da estabilidade conferida pela prática rotineira das atividades.

Cabe mencionar também a visão de Pereira (2001), que preconiza que a aprendizagem nas organizações deve ser vista de uma perspectiva educacional, contemplando duas vertentes teóricas que sustentam os principais modelos de aprendizagem: o behaviorismo e o cognitivismo. Fleury e Fleury (1997) compartilham essa visão e afirmam que o processo de aprendizagem em uma organização não só envolve a elaboração de mapas cognitivos que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente interno e externo, como, também, a definição de novos comportamentos que comprovem a efetividade do aprendizado.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

A aprendizagem organizacional sofre crítica no tocante à fragmentação excessiva do campo de estudos, à necessidade de maior esforço para integração entre teoria e prática e à necessidade de complementaridade entre as escolas de pensamento distintas – o que conduziria a um desenvolvimento integral do campo de estudos (EASTERBY-SMITH; ARAÚJO, 2001).

Villardi e Leitão (2000) adicionam a tais críticas a falta de uma direção teórica clara, a amplitude dos conceitos usados e a não utilização, pelos teóricos, de resultados anteriores de pesquisa para projetar ou interpretar seus próprios resultados. Para esses autores, a forma como o conceito de aprendizagem organizacional tem sido tratado revela uma falta de sistematização teórica que prejudica seu *status* de conhecimento científico.

Organizações de Aprendizagem

No início dos anos 90, Senge traça o conceito de organizações que aprendem, *learning organizations*. Villardi e Leitão (2000) salientam que essa proposta de Senge foi certamente influenciada pela perspectiva de desenvolvimento do conhecimento. Senge (1990) afirma que a aprendizagem organizacional ocorre dentro das organizações de aprendizagem. Essas são definidas pelo autor como o local onde as pessoas ampliam, constantemente, sua capacidade de criar os resultados que desejam, onde padrões de pensamento são expandidos e nutridos, onde a aspiração coletiva é livre e onde as pessoas estão continuamente aprendendo a aprender.

Senge (1990) salienta que, para que a aprendizagem ocorra nessas organizações, novos relacionamentos deverão ser construídos, introduzindo novos perfis produtivos organizacionais. Esse autor apresenta cinco elementos consideradas por ele como a base das organizações que aprendem: o raciocínio sistêmico, o domínio pessoal, os modelos mentais, o objetivo comum e a aprendizagem em grupo. Villardi e Leitão (2000) salientam que tais elementos desmistificam a crença de que o mundo foi construído por forças separadas e não relacionadas e permitem o desenvolvimento das organizações de aprendizagem.

De acordo com Leitão e Carvalho (1999), o conceito lançado por Senge abre espaço para importantes transformações nos indivíduos e nas empresas, estimulando o autoconhecimento, a verdade, o desprendimento e a humildade, traços raros no mundo

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

dos negócios. Villardi e Leitão (2000) citam que, embora o conceito de organizações de aprendizagem tenha surgido no MIT e em Harvard - entidades caracterizadas pela visão funcionalista americana -, há aspectos que o aproximam do conceito de humanismo, discutido na Seção anterior.

Nessa linha, Pereira (2001) observaa que, nas organizações de aprendizagem, as pessoas não são treinadas para exercerem suas funções, mas, sim, para desempenhar suas atividades com orgulho e satisfação, ressaltando o espírito de equipe, a criatividade e a inovação. Esse autor salienta também que a criação de objetivos compartilhados é incentivada, no intuito de gerar um sentimento de coletividade em todos os níveis da organização, com coerência entre diferentes processos e atividades.

Para Senge (1990), as organizações de aprendizagem são espaços que permitem às pessoas respeito em sua individualidade, autonomia e visão de mundo. Esses aspectos, frisa o autor, geram motivação que repercute em mais conhecimento e aprendizado contínuo. Pereira (2001) acrescenta que, nessas organizações, as pessoas possuem liberdade de resolver problemas, têm voz ativa nos processos dos quais fazem parte e utilizam o raciocínio e o senso crítico para a produção do conhecimento.

Por fim, Villardi e Leitão (2000) consideram estar implícito nos autores que defendem a idéia de organizações de aprendizagem, o conceito de mudança organizacional, porque aprendizagem implica transformação por meio de um processo contínuo de construção da identidade da organização, considerando sua interação com o ambiente.

Leitão e Lameira (2005) concluem que as teorias sobre aprendizagem organizacional e organizações de aprendizagem mostram preocupação com um desenvolvimento do ser humano e com uma maior autonomia em seu ambiente de trabalho, o que conduz a uma concepção mais humanística da gestão. Eles afirmam, entretanto, ser imperiosa uma separação das visões que compõem o fragmentado corpo teórico dessa área, colocando, de um lado, as que têm cunho instrumental e, de outro, as que mostram uma clara inclinação moral. Para eles, muitas dessas abordagens incluem transformações significativas nas filosofias e práticas de gestão e, segundo o próprio Senge (1990), ainda demandarão tempo e esforço para serem implementadas nas organizações.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

5.4.2
Mudança Organizacional

A mudança organizacional pode ser vista sob vários prismas. Ela pode ser encarada sob uma perspectiva de mudança interna, com coalizões e facções que se alteram constantemente (KANTER; STEIN; JICK, 1992). Pode ser vista sob uma perspectiva histórica ou desenvolvimentista, focando a entrada em mercados e avaliando o controle daí decorrente (KOCHAN; USEEM, 1992). Pode ser examinada usando uma metáfora biológica que implica avaliar o 'ciclo de vida' das organizações, o que demonstra que as empresas não permanecem eternamente no mesmo estado (KIMBERLEY; MILES, 1980). Pode, também, ser definida como a alteração e a transformação da forma da empresa a fim de sobreviver melhor no ambiente (HAGE, 1980), entre outras visões.

Outro aspecto relativo ao tema e que merece destaque é o potencial de mudança de cada organização. Sob a ótica funcionalista, expressa por Child e Kieser (1981: 28):

> "As organizações estão mudando constantemente. Alterações nas condições externas, como concorrência, inovação, exigências do público e política governamental, requerem que novas estratégias, métodos de trabalho e produtos sejam criados para uma organização meramente continuar em seu nível atual de operações. Fatores internos também promovem a mudança, pois os gerentes e os demais membros de uma organização podem almejar não apenas sua manutenção, mas também seu crescimento, a fim de assegurar melhores benefícios e maior satisfação para eles mesmos."

Uma abordagem alternativa a essa e individualizada do potencial de mudança vê os indivíduos constantemente aprendendo (ou deixando de aprender) com suas ações e transfere essa visão para as organizações, dividindo-as entre as que aprendem e as que desaprendem (HEDBERG, 1981).

Outra avaliação do potencial de mudança pode ser feita observando-se o indivíduo nas organizações. Staw (1982) afirma que os funcionários podem prender-se a uma determinada linha de ação, defendendo seu território e continuando a agir da mesma maneira. Esse autor expande essa observação para o nível organizacional, afirmando que procedimentos operacionais padronizados são difíceis de alterar e que existem, nas organizações, fortes coalizões que impedirão a mudança caso essa não seja de seu interesse.

Hannan e Freeman (1984) olham a questão do potencial de mudança sob o prisma da seleção de funcionários para uma determinada organização. Eles afirmam que, se esses forem selecionados apenas com base na adequação de seus 'perfis' para

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

com a atividade a ser executada, as estruturas organizacionais tornar-se-ão inertes, uma vez que, na maioria das vezes, apenas o que é esperado será executado. Os autores acrescentam que isso é comum em organizações maiores, mais antigas e com maior complexidade que, por essas características, apresentam maior resistência à mudança.

Pfeffer (1983) e Carroll e Hannan (2000) tecem outra consideração importante para o potencial de mudança que é a composição do pessoal. Observam que ela é afetada pelas políticas organizacionais relativas à remuneração e à promoção, entre outras, e por fatores ambientais como o índice de crescimento do setor no qual uma organização opera. Kaufman (1971) acrescenta que a estrutura de pessoal dentro de uma organização afeta os padrões de mudança, uma vez que impacta a sucessão e as diferenças de poder entre grupos etários. Além disso, ele menciona que grupos internos à empresa podem oferecer uma oposição calculada à mudança ao agirem de forma egoísta ou altruísta ou, também, por uma simples inabilidade para mudar. Esse último aspecto pode ser entendido à luz do conhecimento de cada um, assunto discutido no Item 5.4.1, que vai filtrar a forma como cada indivíduo percebe a realidade. Associe-se a isso, que a seleção e o treinamento previamente feitos normalmente agem como modeladores de comportamento, criando padrões e ditando regras a serem seguidas. Eles funcionam, segundo Kaufman (1971), como um molde, como uma referência que traz implicitamente o que é esperado de cada um.

Gersick (1994) afirma que existem fatores adicionais que contribuem para a resistência das organizações à mudança, sendo eles: leis e regulamentos, falta de recursos humanos ou financeiros, acordos interorganizacionais e hábitos informais, entre outros. Ele frisa que, apesar disso, as organizações acabam mudando mesmo que apenas adaptativamente.

A Relação da Cultura com a Mudança Organizacional

Cultura organizacional é uma série de valores e crenças que estabelecem normas de comportamento dos indivíduos (SLATER, 1995). Segundo Clement (1994), a cultura organizacional desenvolve-se por meio de interações e relacionamentos de indivíduos e grupos, dentro e fora da organização.

Schein (CLEMENT, 1994) identifica três níveis culturais: as suposições básicas, os valores e os artefatos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

As suposições básicas são as circunstâncias organizacionais tidas como o modo *correto* de fazer as coisas e residem no mais profundo da cultura organizacional, sendo o mais difícil de mudar. Os valores de uma empresa referem-se ao senso do que *deveria* ser. Em um nível mais superficial, os artefatos são comportamentos evidentes e outras manifestações físicas da cultura que, geralmente, podem ser diretamente observadas e facilmente mudadas, como o tipo de tecnologia usada, formas de comunicação etc.

Pascale, Millemann e Gioja (1997) indicam que o maior obstáculo à mudança é a cultura organizacional.

As culturas organizacionais não se modificam prontamente. A organização é obrigada a evitar a possibilidade de se tornar prisioneira de seu próprio êxito passado. Muitos membros de uma organização bem sucedida vêem a ameaça a mudá-la como um ataque, ou até, uma traição (MORGAN, 1986).

Para Morgan (1986), não se deve, de modo algum, evitar a mudança se isso for possível. Deve-se, sim, estar ciente dos riscos e disposto a aceitar a penalidade do insucesso, pois as recompensas podem ser significativas se o esforço for bem sucedido.

Causas da Mudança

De acordo com Kaufman (1971), o processo de mudança nas organizações pode ocorrer por vários motivos, podendo decorrer da rotatividade de pessoal ou ser forçada por imposições ambientais.

Meyer e Rowan (1977) afirmam que mudanças podem ocorrer em virtude da necessidade da empresa incorporar políticas e práticas que fazem parte de um *ethos* prevalecente na sociedade à qual pertence.

Tolbert e Zucker (1983) ressaltam que mudanças podem ser decorrentes de determinações legais, embora essas não sejam suficientes para garantir que as mudanças sejam efetivamente realizadas.

Romanelli e Tushman (1994) enfatizam que há um jogo de forças que operam a favor e contra a mudança nas organizações. De acordo com esses autores, as empresas passam por períodos de estabilidade relativamente longos, interrompidos por surtos de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

mudanças fundamentais que são novamente suplantados por outros períodos de estabilidade.

A teoria ecológica defendida por diversos autores (ALDRICH, 1979; BAUM, 1996; HANNAN; FREEMAN, 1977a; entre outros) parte de três premissas para a mudança organizacional: a de que as organizações se adaptam a seu ambiente, a de que organizações e formas organizacionais são selecionadas pelo ambiente para sobreviver e, por fim, a de que há uma luta pela existência que envolve concorrer com outras organizações. Bidwell e Kasarda (1984) acrescentam que outro conceito sob a mesma ótica é o nicho no qual as organizações sobrevivem, espaço esse que contém os recursos dos quais ela precisa. Para eles, as organizações que sobrevivem são aquelas capazes de realizar adaptações que lhes permitam suplantar seus concorrentes ou, ao menos, coexistir com eles. Essas adaptações são as mudanças organizacionais.

Em suma, os processos ecológicos, as políticas governamentais (PRECHEL, 1997) e os processos institucionais de legitimação de novas formas organizacionais operam conjuntamente para produzir a mudança organizacional.

Natureza da Mudança Organizacional

Segundo Bateson (1972), as mudanças podem ser de duas naturezas: de primeira ordem ou adaptativas - que implicam mudanças no sistema para que ele se mantenha equilibrado – ou de segunda ordem ou transformacionais – que são difíceis de serem aceitas e implementadas, pois significam uma mudança do sistema.

Todos os aspectos discutidos até agora e percebidos pela visão dominante como correlatos à mudança organizacional, dizem respeito, apenas, a mudanças adaptativas. Correspondem à captação e tratamento de novas variáveis, internas ou externas à organização, de modo que sua inserção no planejamento organizacional possa garantir a manutenção do *status quo* das empresas.

Foerster (LEITÃO; MACHADO, 2004) observa que as mudanças transformacionais requerem uma reflexão do conhecimento que cada um tem sobre si mesmo e uma contínua capacidade de aprender a aprender. O autor enfatiza que toda mudança implica mudar conhecimento e isso, por sua vez, pode significar aprender. Assim, conhecimento, aprendizagem e mudança são fenômenos ontologicamente

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

ligados e que operam em uma forma de espiral, podendo ser simples ou complexos, dependendo da natureza daquilo que muda.

Nesse contexto, Leitão e Machado (2004) afirma que para mudar algo, é preciso entender e sentir a forma como cada um percebe esse algo e como está sua disposição em introduzir modificações nesse conhecimento. Tais modificações, continua ele, gerarão uma aprendizagem que repercutirá em novas ações que, por sua vez, permitirão assumir novo conhecimento e assim por diante. O autor atenta ser possível mudar a ação sem, contudo, mudar a visão que se tem do mundo – paradigma – o que implicará, apenas, em mudanças marginais. Por outro lado, é possível mudar o conjunto ação, conhecimento e visão de mundo, o que conduzirá a uma mudança transformacional.

São as pessoas que atribuem sentido e valor às coisas do mundo e que isso decorre da forma como cada indivíduo percebe o mundo. Acrescente-se a isso que a percepção é facilitada ou dificultada pela bagagem de conhecimento que cada um possui e é individual, pois reflete a história, a cultura, os valores e os padrões que foram transmitidos de geração a geração, muitas vezes de forma acrítica.

Com base no exposto, Leitão e Machado (2004) salienta que pode ser formado um círculo vicioso, pois as pessoas tendem a ver o novo sempre a partir do conhecimento que possuem. Como o conhecimento está enraizado no passado, se não houver um rompimento desse círculo, o homem conseguirá apenas projetar o que já é conhecido para ele.

Assim (LEITÃO; MACHADO, 2004, p. 8):

> "Aceitar uma mudança de segunda ordem, ou mudança transformadora, implica numa transformação das pessoas com repercussões nos negócios como na vida como um todo. (...) Aceitar a transformação requer o abandono das premissas e pressupostos de conhecimento que cremos verdadeiros, altera nossa forma de pensar-sentir o mundo em que vivemos. Obriga-nos a refletir sobre o que pensamos saber."

De acordo com Ramos (1981, p. 140):

> "O modelo de análise e planejamento de sistemas que ora predomina nos campos da Administração, da Ciência Política, da Economia e da Ciência Social em geral, é unidimensional, porque reflete o moderno paradigma que, em grande parte, considera o mercado como principal categoria para ordenação dos negócios pessoais e sociais."

Portanto, com base nesse autor, usando pode-se afirmar que uma mudança de segunda ordem em uma sociedade centrada em uma política cognitiva desenvolvida no

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

mercado, transformaria os pressupostos básicos inerentes a esse sistema e suas premissas fundamentais.

5.4.3
Comunicação

Para Hall (2004), as organizações, com seus diversos tamanhos, sofisticação tecnológica e graus de complexidade e formalização são criadas para serem ou tornarem-se sistemas de processamento de informações. Isso reflete a idéia de que elas recebem e filtram informações, processam-nas em relação ao que já foi aprendido, alteram-nas e, finalmente, agem sobre elas. A própria criação de uma estrutura organizacional é um sinal de que as comunicações devem seguir uma determinada trajetória.

Acrescente-se a isso, que uma das principais finalidades da estrutura organizacional é a de facilitar o processo de comunicação (GIBSON *et al.*, 1988), sendo esse um aspecto inerente às funções administrativas de planejamento, organização e controle. De fato, continuam eles, tais funções só se operacionalizam mediante a atividade comunicativa, o que atribui um papel crítico à comunicação.

Gibson *et al.* (1988) afirmam que a importância da comunicação não está em saber se os administradores e gerentes vão ou não usá-la – uma vez que ela é inerente ao funcionamento da organização – mas, sim, em saber se o administrador ou o gerente irá comunicar-se bem ou mal. Em outras palavras, a comunicação é ESSENCIAL para o funcionamento da empresa, mas deve-se evitar a má comunicação. Deve-se questionar, por exemplo, qual é o efeito decorrente de um determinado pronunciamento antes de fazê-lo.

Outra questão que tem sido discutida pelos analistas organizacionais é o grau de importância conferido ao processo de comunicação. Para alguns, como Barnard (1938) e, mais recentemente, Stinchcombe (1990), a comunicação deveria ocupar um lugar central em uma teoria organizacional porque a estrutura, a extensão e o alcance da organização são quase inteiramente determinados pelas técnicas de comunicação. Outros teóricos, como Aldrich (1979) e Clegg e Dunkerley (1980), no entanto, devotam pouca importância ao assunto. Para Hall (2004), uma visão mais razoável - em vez de se declarar que a comunicação se encontra no centro ou na periferia da análise

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

organizacional – é que a comunicação varia de importância de acordo com a direção em que a pessoa analisa uma organização e com o tipo que empresa sendo estudada.

Aceitar essa colocação implica admitir que diferenças intraorganizacionais e interorganizacionais são importantes. Assim, a comunicação é mais valiosa em organizações e segmentos organizacionais que precisam lidar com a incerteza, que são complexos e que utilizam uma tecnologia que não permite uma rotinização fácil. As características externas e internas afetam a centralidade da comunicação. Quanto mais uma organização for orientada às pessoas e às idéias, mais importante tornar-se-á a comunicação (HALL, 2004).

De acordo com Hall (2004), o processo de comunicação é, por definição, de natureza relacional. As relações sociais que ocorrem ao longo desse processo envolvem emissor e receptor e geram efeitos recíprocos para cada uma das partes à medida que elas se interrelacionam.

A palavra comunicação provém do latim *communis*, que significa comum, ou seja, comunicar significa estabelecer uma espécie de comunidade entre os atores envolvidos no processo. Nesse sentido, Gibson *et al.* (1988) afirmam que comunicação pode ser definida como sendo transmissão de informação e compreensão dessa por meio de símbolos comuns, verbais e não verbais. É necessário salientar, entretanto, que como a comunicação entre as pessoas depende da força delas e de tudo aquilo que as rodeia, ela é um processo de decodificação de mensagens que podem chegar intactas aos seus destinos finais, ou podem sofrer distorções (GIBSON *et al.*, 1988).

Katz e Kahn (1978) alertam para o fato de que não basta reconhecer a importância da comunicação e disponibilizar informações para todos os membros da empresa, acreditando que se eles conhecerem e compreenderem o que se passa, a maioria dos problemas organizacionais desaparecerá. É preciso, segundo eles, ir além e buscar a compreensão dos fatores que podem impedir o relacionamento simples entre o transmissor e o receptor.

Esses fatores que contribuem para a impossibilidade de sistemas de comunicação perfeitos variam daqueles inerentes a qualquer agrupamento social, àqueles peculiarmente organizacionais.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

1. Fatores Individuais

Segundo Hall (2004), para que a comunicação ocorra, é preciso que a mensagem enviada seja compreendida, ou seja, que ela seja percebida e decodificada. Esse processo de percepção, no entanto, está condicionado a muitos fatores que podem conduzir a diferenças importantes na forma como dois indivíduos percebem a mesma pessoa ou mensagem. Os fatores emocionais, as necessidades pessoais, os valores, a credibilidade da fonte, os interesses das pessoas, o cenário do ato da comunicação e vários outros aspectos fazem parte desse processo. Assim, Gibson *et al. (*1988) alertam que a percepção perfeita, ou seja, a percepção uniforme por parte de todos os receptores da informação é impossível em qualquer situação social por depender da experiência de cada um que, por sua vez, constitui quadros de referência distintos.

Roberts, Hulin e Rousseau (1978) acrescentam que a posição organizacional também afeta a comunicação, pois as diferenças de *status* podem parecer ameaça a alguém que esteja em um nível hierárquico mais baixo, criando impedimentos ou distorções no processo e criando hiatos de comunicação entre superiores e subordinados.

Todos esses fatores tornam-se muito mais complicados, menciona Hall (2004), pelo fenômeno da estereotipia, definido por esse autor como a imposição de características negativas aos membros do sistema de comunicação. Essa predisposição para julgar, continua ele, pode ocorrer antes que qualquer interação entre as partes tenha acontecido, sendo possível a geração de rótulos capazes de causar danos ao processo de comunicação.

Outros fatores que fazem parte do processo de comunicação de modo aproximadamente idêntico, de acordo com Hall (2004), são: o efeito halo – adoção de um ou poucos indicadores a fim de generalizar uma situação total –, a projeção – pela qual uma pessoa supõe que os outros membros do sistema possuem características idênticas às suas - e a defesa perceptiva – que significa a alteração de informações incoerentes para alinhá-las à estrutura conceitual já desenvolvida.

Tais fatores fazem parte da literatura geral sobre percepção e supõe-se que estejam presentes em todo sistema de comunicação. Eles não são peculiares às organizações.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

2. Fatores Organizacionais

As organizações desenvolvem suas próprias culturas, com linguagens, rituais e estilos de comunicação (FROST *et al.*, 1985; MORGAN, 1986; OTT, 1989). Elas tentam socializar seu pessoal para que os problemas de comunicação sejam minimizados (PASCALE, 1985). Apesar da presença de uma cultura comum e das iniciativas de socialização, as organizações contêm as sementes dos problemas de comunicação em sua própria estrutura (HALL, 2004).

Gibson *et al.* (1988) salientam que o *design* organizacional deve possibilitar a comunicação em duas direções diferentes: verticalmente e horizontalmente. Como essas direções estabelecem a estrutura dentro da qual ocorre a comunicação dentro da organização, examinar-se-á cada uma delas para que se possa compreender as barreiras daí provenientes.

A comunicação vertical nas organizações envolve fluxos para o alto e para baixo.

Segundo Gibson *et al.* (1988), a comunicação de cima para baixo flui dos indivíduos que ocupam os cargos hierárquicos mais altos e é composta por instruções para tarefas, memorandos oficiais, comunicados de política, métodos, manuais, publicações da empresa etc., sendo, em muitas organizações, inadequada e incompleta.

Segundo os mesmos autores, a comunicação de baixo para cima flui de um comunicador localizado em um nível organizacional inferior ao do receptor. Alguns dos fluxos de comunicação mais importantes (GIBSON *et al.*, 1988) vão da caixa de sugestões e os encontros grupais até as reclamações pessoais. O conteúdo dessas mensagens pode ter conseqüências positivas ou negativas para os empregados (HALL, 2004), cabendo frisar que as pessoas não têm disposição para transmitir as informações para cima caso possam ser prejudiciais para elas próprias ou para seus pares. Assim, o tipo de informações que tem possibilidade de ser transmitido para o alto é afetado pela hierarquia.

As comunicações horizontais ou laterais aparecem, freqüentemente, no *design* da maioria das organizações, sendo necessárias para a coordenação e integração das diversas funções. Apesar de não serem o centro das atenções, respondem pela maior

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

parte do fluxo de comunicação uma vez que cresce a quantidade de pessoas à medida que o nível hierárquico diminui.

Essa comunicação ocorre no âmbito da subunidade organizacional e caracteriza-se, entre outras formas, pela interação entre pares (GIBSON *et al.*, 1988). Isso é vital para o processo de coordenação, pois a organização não pode prever toda contingência possível. Assim, as partes envolvidas comunicam-se diretamente entre si, poupando tempo e resolvendo problemas em um nível inferior, com boa cooperação. Hall (2004) salienta, entretanto, que isso também pode significar danos a longo prazo para a organização caso a hierarquia superior não tome conhecimento do que ocorre.

Barreiras à Comunicação Organizacional Eficaz

Para Gibson *et al.* (1988), muitas barreiras podem impedir o processo de comunicação, gerando ruído e eventual falha na comunicação. Corroborando essa idéia, Hall (2004) afirma que as comunicações não são perfeitas nas organizações, o que faz com que as mensagens sofram transformações ou alterações à medida que passam pelo sistema. Assim, o destinatário final recebe algo diferente do que foi enviado originalmente, prejudicando a intenção do processo de comunicação.

Diversos aspectos concorrem para tanto, mas cabe mencionar alguns outros, que apesar de não cobrirem todas as possibilidades, também contribuem para a falha na comunicação.

Já foram discutidas: a questão da percepção – como cada indivíduo, à luz de sua bagagem, decodifica a mensagem recebida -, do juízo de valor – que está baseado naquilo que quem recebe a mensagem pensa de quem comunica, nas experiências prévias que se teve com o comunicador ou no significado antecipado da mensagem -, da credibilidade da fonte – que expressa a confiança e a fé que o receptor tem nas palavras de quem comunica alguma coisa – e da diferença de *status* – que erroneamente pode ser vista como uma ameaça atrapalhando o processo. De acordo com Gibson *et al.* (1988), devem ser acrescentados a esses aspectos: *a audição seletiva* – que é uma forma de percepção pela qual tende-se a "bloquear" as novas informações, especialmente se essas entram em conflito com as crenças -, *os problemas de semântica* – que decorrem do fato da compreensão estar no receptor da mensagem e não no que foi transmitido -, a filtragem – que pode ocorrer nas comunicações organizacionais de baixo para cima e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

que equivale à manipulação da informação para que ela seja percebida positivamente pelo receptor -, a linguagem intragrupal – frases ou um vocabulário específico, cujo significado só é inteligível aos seus membros - , pressões de tempo – entendidas como a falta de tempo para uma comunicação mais próxima e freqüente com os subordinados – e a sobrecarga nas comunicações – excesso que informações e dados criando uma massa de dimensões críticas que impede a absorção do conteúdo pelas pessoas ou a resposta adequada às solicitações.

Esses aspectos, embora comuns, não são os únicos existentes. Gibson *et al.* (1988) alertam que o exame de cada barreira indica que elas estão ou dentro dos indivíduos ou dentro das organizações, sendo importante enfatizar que mudanças que conduzam a uma melhoria da comunicação implicarão em uma mudança das pessoas ou das estruturas organizacionais.

Outras Visões sobre a Comunicação

Um olhar mais atual sobre a questão da comunicação, direciona o estudo para discussões sobre a linguagem.

Segundo o senso comum (CHANLAT, 1996), a linguagem serve para comunicar, devendo-se frisar que o processo de comunicação também pode ocorrer de outras formas: por meio de atitudes, de gestos, de modos de vestir, pelo espaço organizado pelas pessoas etc. No entanto, muitos autores (DUCROT; TODOROV, 1972; SPERBEN; WILSON, 1986, entre outros) julgam essa análise incompleta, enfatizando que a linguagem teria como função essencial a simbolização, a representação e, ainda, uma função cognitiva.

Sem entrar no mérito dessa discussão, é evidente que o homem, vivendo em sociedade, não pode abster-se da linguagem nem para comunicar, nem para pensar. Sapir (1968) corrobora essa assertiva propondo três funções gerais para a linguagem – o pensamento, a comunicação e a expressão – e várias funções secundárias cuja vantagem principal consiste em depositar especial atenção em fatos relevantes para o estudo de organizações.

Com relação à organização social, as atividades de comunicação comportam, em primeiro lugar, atos orientados para a coletividade traduzidos em cerimônias -

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

entendidas como celebrações coletivas que permitem confirmar a existência de comunidades propiciando a seus membros um sentimento de filiação - e estereótipos relacionais – que permitem manter o vínculo social e marcar posições. O conjunto desses atos comunicacionais é qualificado, por Girin (1996), como relacional. O autor, entretanto, atenta para o fato de que a ordem social contém um equilíbrio instável, pois os indivíduos podem contestar sua posição no grupo (ou defendê-la contra as pretensões de outros indivíduos), o mesmo podendo ser aplicado para a relação dos grupos na sociedade. Assim, continua ele, é preciso estender a noção dos atos de comunicação relacional a toda uma categoria de atos que, por se inscreverem em um sistema de relações existentes, procuram deslocar equilíbrios, talvez para mudá-los.

Sejam relacionais ou funcionais, os atos de comunicação nas organizações fazem uso maciço da linguagem. Examinar a função comunicacional da linguagem nas organizações conduz, naturalmente, a questões que remetem a sua função cognitiva, pois a comunicação, que tem por objetivo a ação, coloca em cena – e algumas vezes também em debate – as representações de objetos – físicos ou sociais – sobre os quais se age (CHANLAT, 1996).

Analisando a função cognitiva da linguagem nas organizações, Girin (1996) afirma que uma organização é um local para o qual são trazidos, e no interior do qual são reproduzidos, esquemas de conhecimento, instrumentos de análise e corpos de conhecimento mais ou menos sistematizados sobre o ambiente, a tecnologia, a própria organização e a psicologia dos indivíduos. Em diversos graus, existem conhecimentos sobre todos os aspectos do funcionamento organizacional e de sua inserção no universo que o rodeia. Uma parcela desse vasto conhecimento é organizada em sistemas de medidas como os procedimentos contábeis, os instrumentos de administração etc. Outra é formada, pura e simplesmente, por documentos escritos e procedimentos verbais como os relatórios evolutivos, os documentos técnicos e as descrições organizacionais que acompanham o organograma. Em todos esses campos, Girin (1996) afirma que a linguagem comum, mesmo quando ajudada por esquemas e números, constitui o instrumento essencial do conhecimento organizacional.

Outro ponto ligado ao tema em debate é a importância que, ao longo de uma vida, um ser humano atribui à forma como as outras pessoas se dirigem a ele, revelando implicações que ultrapassam os aspectos da comunicação.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Sendo assim, faz-se necessário, em um primeiro momento, examinar o que significa a utilização da palavra para o ser humano e descrever tanto as restrições e regras a que a fala deve submeter-se, quanto as possibilidades que ela oferece.

Chanlat e Bédard (1996) ressaltam a definição proposta por Georges Gusdorf para o homem: "O homem é um animal que fala". Todas as espécies, continuam os autores, possuem códigos mais ou menos elaborados de sinais para se comunicarem, mas nenhuma tem acesso à linguagem, instrumento das faculdades de abstração e de generalização que são, particularmente, humanas. Para eles, o homem é, antes de tudo, um *homo loquens* e é por intermédio da linguagem que ele constrói seu mundo. Com a linguagem, o homem consegue simbolizar, ou seja, consegue representar o real por meio de um signo e compreender esse signo como representação do real, chegando, dessa forma, à faculdade de estabelecer uma relação entre duas realidades distintas: uma concreta e outra abstrata.

A fala está para a constituição do indivíduo assim como a linguagem está para a definição da espécie humana, pois é através dela que se constrói a existência pessoal e que se consegue fundir a subjetividade e dela ser a expressão (CHANLAT, 1996).

Um aspecto importante sobre a fala é a sua utilização na construção do eu e do outro. Chanlat e Bédard (1996) salientam que a lingüística, até recentemente, concentrou-se no estudo da língua e das formas de criação de sentido do signo, negligenciando a fala que penetra no universo da subjetividade, pois, segundo Grize (1985), as atividades da linguagem não servem somente para comunicar a informação, mas, também, para exprimir aquele que fala. Corroborando essa afirmação, os autores frisam que cada vez que uma pessoa toma a palavra, procura exprimir e comunicar uma imagem de si mesma, sendo esse um recurso indispensável ao reconhecimento de sua identidade.

Cabe, entretanto, questionar se essa relação sempre tem êxito, pois assim como a linguagem impõe limitações na construção do sentido, a fala obedece a regras implícitas e explícitas que podem causar desconforto às pessoas, infligir-lhes sofrimentos psíquicos ou mesmo perturbações psicológicas. Cabe, então, a consideração da dimensão ética da fala nas relações interpessoais (CHANLAT, 1996).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

A ética da fala está associada a duas questões. Em primeiro lugar, ao compromisso que o homem assume ao tomar a palavra, pois há a necessidade de que ele confie e exercite o que prega.

A segunda dimensão ética da fala vem associada ao exercício da violência verbal e não verbal que ela pode suscitar (CHANLAT, 1996), sendo seus efeitos infinitamente mais perversos do que os da violência física e seus danos bem mais difíceis de serem avaliados.

Além da questão ética da fala, Chanlat (1996) discute, também, o fato de que a sociedade define, codifica e impõe os rituais que devem ser obedecidos nos encontros entre as pessoas. O espaço que separa os interlocutores, os gestos de cortesia, as formas pronominais de tratamento, a polidez, a escolha do lugar e do momento, entre outros aspectos, são moldados de forma a estabelecer condições mais apropriadas aos primeiros encontros, vencendo o mal-estar recíproco que, normalmente, acompanha essas situações. O desrespeito a essas regras pode interferir negativamente na qualidade e no êxito da conversa.

Vencida essa primeira etapa, a dificuldade a superar passa a ser o estabelecimento de um diálogo verdadeiro, que ocorre, paradoxalmente, à medida que um interlocutor fica atento e demonstra interesse pelo outro, conseguindo, dessa forma, uma atitude recíproca.

Ao final de tais considerações sobre as limitações que a língua e a fala impõem na construção do eu e na relação com os outros, Chanlat e Dufour (1985) constatam de que não é possível dizer qualquer coisa, de qualquer jeito, em qualquer momento, a qualquer pessoa. Assim, Chanlat e Bédard (1996) examinam os obstáculos à palavra no ambiente de trabalho e levantam quatro pontos: a ideologia gerencial – geralmente baseada no modo de pensar dominante que avalia todas as perspectivas do ponto de vista da racionalidade econômica -, a língua administrativa – formada por jargões profissionais especializados expressos por frases curtas -, os jargões especializados – decorrentes do número crescente de especialidades administrativas e de sua profissionalização – e a estrutura burocrática – dimensão vertical e horizontal das estruturas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Em resumo, é importante frisar, que independentemente de quais sejam as razões profissionais que, no ambiente de trabalho, levem as pessoas a se comunicar, que o fracasso nesse domínio é doloroso para as pessoas envolvidas e custoso para a empresa como um todo.

5.4.4
Motivação

A definição do que é motivação para o trabalho e como ela pode ser aplicada às organizações é algo bastante controverso. Uma das definições diz que a motivação está relacionada com (1) a direção do comportamento, (2) a força da resposta, uma vez escolhido o curso da ação e (3) a persistência do comportamento, ou ação de determinada maneira (CAMPBELL *et al.*, 1970). Sob o ponto de vista de Atkinson (1964), a análise da motivação deve concentrar-se sobre os fatores que incitam e dirigem as atividades das pessoas. Bindra (1959), por sua vez, enfatiza o aspecto de explicitação de metas e motivações. Para Jones (1955), a motivação deve preocupar-se com a maneira pela qual o comportamento começa, recebe energia, mantém-se, é dirigido e pára e com o tipo de reação subjetiva que ocorre no organismo quando tudo isso acontece.

Examinando essas maneiras de ver a motivação, Gibson *et al.* (1988) concluem que os teóricos apresentam interpretações levemente diferentes e acentuam aspectos diversos, que o conceito relaciona-se ao comportamento e ao desempenho, envolvendo preocupação com metas e que as diferenças fisiológicas, psicológicas e ambientais dos indivíduos são fatores importantes a serem considerados.

Para eles, o ponto de partida é o indivíduo. A maioria dos administradores tem que procurar motivar grupos de pessoas diversos e imprevisíveis, sendo que essa diversidade gera vários padrões de comportamento que, de alguma forma, estão relacionados a necessidades e metas.

Os autores enfatizam que as necessidades, entendidas como certas deficiências que o indivíduo experimenta em um ponto particular do tempo e que podem ser de ordem fisiológica – necessidade de alimento-, psicológica – necessidade de auto-estima – ou sociológica – necessidade de interação social, mudam. Elas são vistas como energizadoras ou desencadeadoras das respostas comportamentais e, assim, quando

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

surgem as deficiências, o indivíduo torna-se mais suscetível aos esforços motivacionais dos seus superiores.

Gibson *et al.* (1988) salientam que a importância das metas é evidente em qualquer discussão de motivação, pois o processo motivacional como interpretado pela maioria dos teóricos, está dirigido para metas. As metas ou resultados procurados pelos empregados são vitais e sua consecução pode levar a uma redução significativa das deficiências das necessidades.

O Processo Motivacional

Gibson *et al.* (1988) afirmam que necessidades e metas são idéias que fundamentam a construção de um modelo integrado, sendo que, para seu desenvolvimento, cabe relacionar essas variáveis em uma seqüência, como a mostrada na figura 5.2.

Analisando-se essa figura, percebe-se que as pessoas procuram reduzir suas carências, desencadeando um processo movido pelo desconforto. Assim, escolhe-se um percurso de ação e surge um comportamento voltado para determinada meta. Depois de algum tempo, a administração avalia esse desempenho, culminando em algum tipo de recompensa ou punição, atos que são avaliados pela pessoa interessada. Por sua vez, essa última etapa desencadeia um novo processo e segue-se outro padrão circular.

Gibson *et al.* (1988) frisam que o modelo acima apresentado é, apenas, inicial, pois, para ser mais completo e integrativo, necessitará abranger outros fatores para a compreensão do processo motivacional. Entre eles, os autores frisam o esforço – entendido como a energia usada pela pessoa ao realizar o trabalho -, a habilidade – que se refere às aptidões pessoais-, a satisfação – que significa auto-realização em virtude da experiência provocada por várias atividades e recompensas – e as variáveis organizacionais – que abrangem aspectos como o *design* da tarefa, a amplitude de controle, o estilo de liderança e a tecnologia.

Combinando os conceitos da figura 5.2 com os acima mencionados, Gibson *et al.* chegam a um modelo integrado do processo motivacional, apresentado na figura 5.3, que mostra como esses vários fatores estão interrelacionados.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

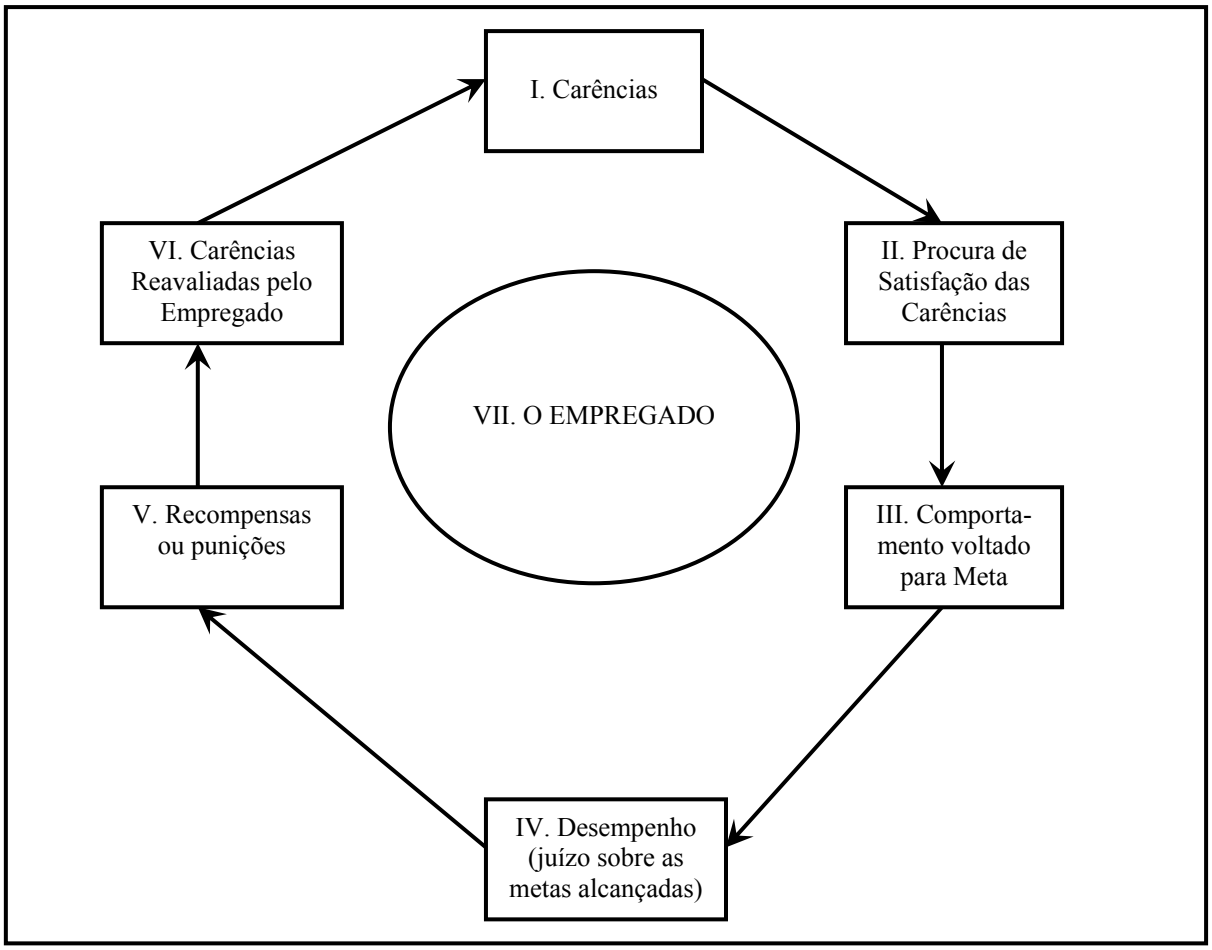

Figura 5.2 – O Processo Motivacional: Modelo Inicial
Extraído de GIBSON *et al.*, 1988, pág. 130.

Os autores observam que as variáveis organizacionais influenciam as necessidades que iniciam o processo de pesquisa até que, por fim, o empregado avalia as recompensas e punições ligadas ao desempenho. Eles frisam que cada um dos fatores é influenciado por variáveis psicológicas que foram modeladas antes que os indivíduos entrassem na organização.

Teorias da Motivação

Gibson *et al.* estabelecem dois tipos de teorias que procuram explicar a motivação. As teorias de contingência ou conteúdo preocupam-se com os fatores internos à pessoa, que ativam, dirigem, sustentam ou paralisam o comportamento. Essas teorias procuram determinar as condições específicas que motivam as pessoas. A segunda categoria inclui as teorias batizadas pelos autores como teorias de processo. Elas descrevem e analisam o processo pelo qual o comportamento é ativado, dirigido, mantido ou paralisado.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

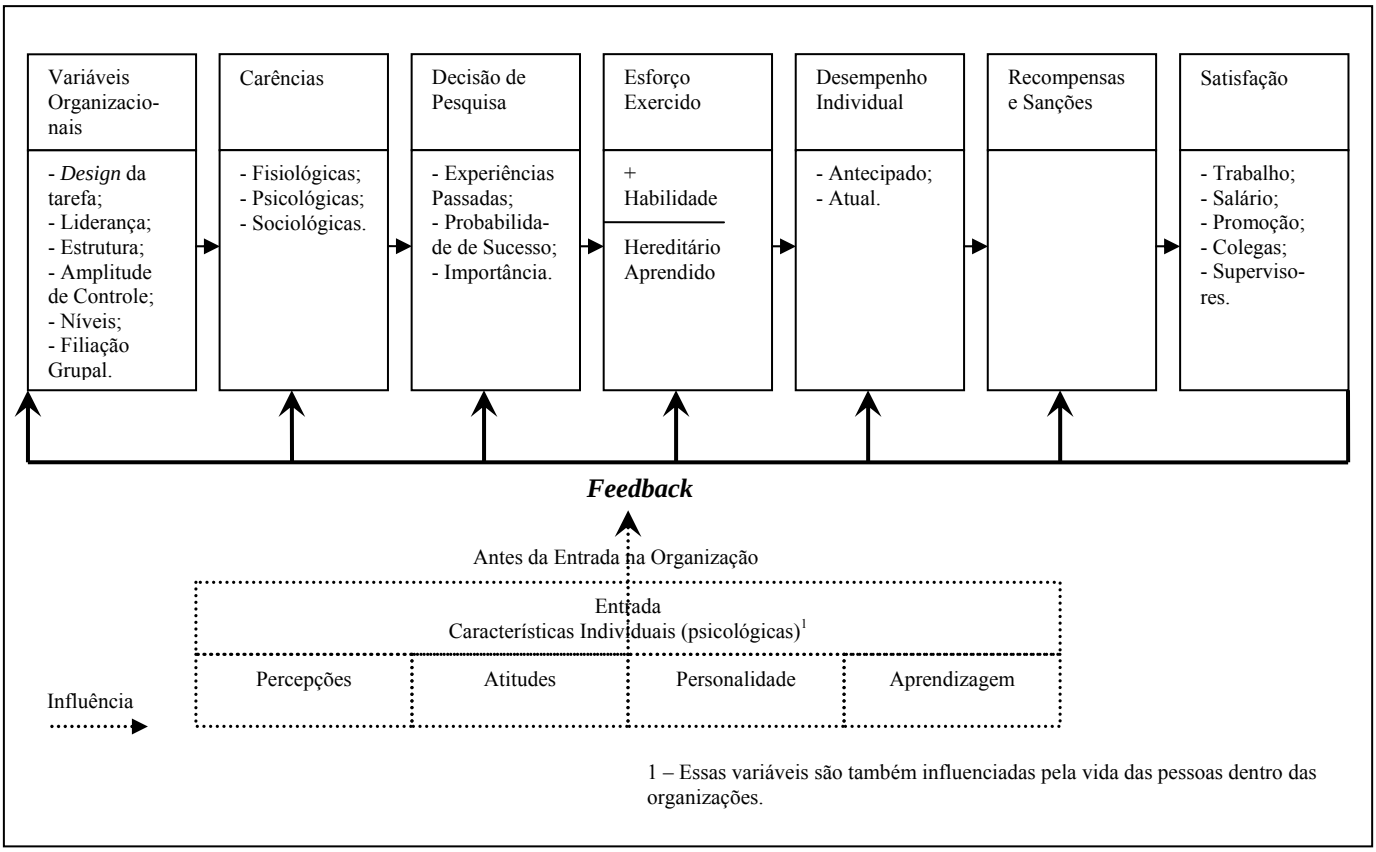

Figura 5.3 – Modelo Integrado do Processo Motivacional.
Extraído de GIBSON *et al.*, 1988, pág. 132.

1. Teorias de Conteúdo

Gibson *et al.* destacam três importantes teorias sobre a motivação, a saber: hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores de Herzberg e a teoria da realização de McClelland.

i. A Hierarquia das Necessidades de Maslow

O ponto central dessa teoria é que as necessidades são passíveis de hierarquização. As de nível mais baixo são as necessidades fisiológicas e as de nível mais alto são as de auto-realização. Segundo essa teoria, a pessoa procura, primeiro, satisfazer as necessidades básicas antes de voltar seu comportamento para satisfazer as necessidades de nível mais alto.

Maslow postulou que o homem tinha cinco classes de necessidades básicas, apresentadas na figura 5.4.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Corroborando as idéias de Maslow, Blanchard e Hersey (1974) sustentam que o comportamento de um indivíduo em um dado momento é determinado, geralmente, por sua necessidade mais intensa.

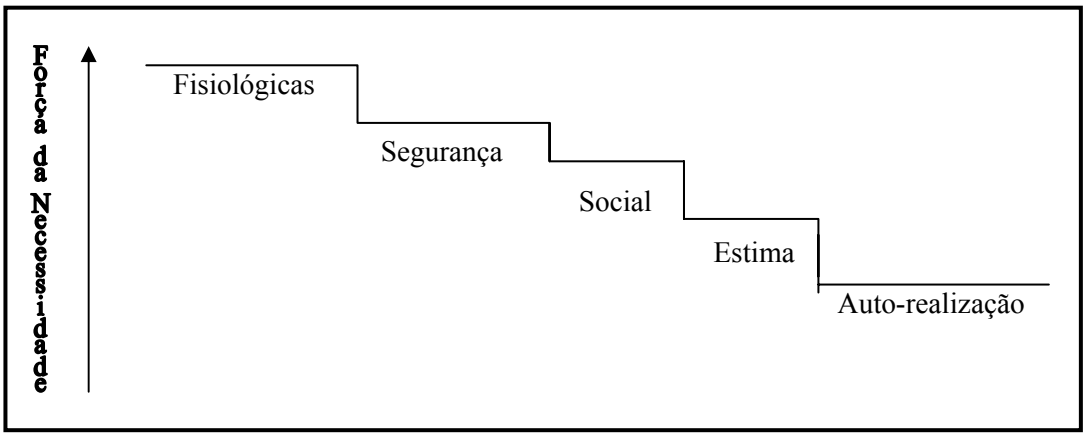

Figura 5.4. A Hieraquia de Necessidades de Maslow
Extraído de Blanchard e Hersey,1974, p.29

De acordo com Warr e Wall (1975), a teoria de Maslow não foi desenvolvida especificamente como uma tentativa de entender as pessoas no trabalho. Seu trabalho tem um conteúdo mais amplo, baseado na motivação de um modo mais geral. Sua teoria não é somente um esforço para identificar as necessidades das pessoas, pois pretende identificar o relacionamento dessas necessidades em termos de uma ordem hierárquica.

Segundo Blanchard e Hersey (1974), para Maslow as necessidades fisiológicas têm uma força maior, representando as necessidades humanas básicas para a manutenção da vida, ou seja, alimento, vestuário, moradia, por exemplo. Até que essas necessidades sejam satisfeitas a um ponto necessário para a atuação suficiente do corpo, a atividade da pessoa estará envolvida nesse nível, enquanto os outros níveis lhe terão pouco significado.

Blanchard e Hersey (1974) ressaltam que, quando essas necessidades básicas começam a ser atendidas, em lugar das necessidades fisiológicas, outros níveis de necessidade tornam-se importantes, passando a motivar e dominar o comportamento do indivíduo. Por sua vez, quando tais necessidades são até certo ponto saciadas, outras emergem e, assim por diante, em toda a hierarquia.

Com isso, uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança tornam-se predominantes. Elas envolvem a preocupação com a preservação,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

ou seja, de evitar o perigo físico. Blanchard e Hersey (1974) destacam a importância para o indivíduo da conservação da sua propriedade ou seu emprego, de forma a garantir que venha a ter alimento e abrigo no futuro.

A terceira classe é representada pelas necessidades sociais que envolvem o desejo de afeto e amizade. O homem é um ser social e, portanto, necessita participar de grupos e por esses ser aceito (WARR e WALL, 1975).

De acordo com Blanchard e Hersey (1974), depois que um indivíduo começar a satisfazer sua necessidade de participação, sente a necessidade de estima. Isso reflete o desejo de ser mais que apenas um membro do seu grupo, por meio do reconhecimento e respeito dos outros. A satisfação de tais necessidades de estima provoca sentimentos de auto-confiança, prestígio, poder e controle. A pessoa passa a sentir-se útil e com efeito em seu ambiente.

Após satisfeitas as necessidades de estima, as necessidades de auto-realização começam a ser mais intensas. Para Warr e Wall (1975), esse é o aspecto mais original da teoria de Maslow e, ao mesmo tempo, o conceito mais difícil de definir. Representaria o desejo do indivíduo de tornar-se aquilo que é capaz de ser. Blanchard e Hersey (1974) destacam que a maneira pela qual a necessidade de auto-realização se expressa pode mudar durante o ciclo de vida, a fim de encontrar outras áreas que elevem o potencial do indivíduo, na medida que seu horizonte, sua visão de mundo muda.

Um ponto crucial do pensamento de Maslow é o de que a necessidade satisfeita deixa de motivar e necessidades não satisfeitas podem gerar frustração, conflito e *stress* (GIBSON *et al.*, 1988). As pessoas enfrentam essas sensações de diversos modos, pois os mecanismos de reação diferem de pessoa para pessoa em virtude de fatores ambientais, situacionais e pessoais. Cabe frisar, entretanto, que a inabilidade em reduzir uma carência pode levar a comportamentos defensivos, como o absenteísmo ou fuga, a agressão, a racionalização, a regressão, entre outros.

ii. A Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Um dos mais interessantes estudos da área de organização do trabalho foi dirigido por Frederick Herzberg, que reconheceu na sua teoria que o conhecimento a

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

respeito da natureza do homem, seus motivos e suas necessidades seria extremamente valioso para as organizações e os indivíduos (BLANCHARD; HERSEY, 1974).

De acordo com Warr e Wall (1975), engenheiros e contadores foram entrevistados com o objetivo de descrever as causas de suas satisfações e insatisfações no trabalho.

Blanchard e Hersey (1974) relatam que, ao analisar os dados das entrevistas, Herzberg concluiu que o homem tinha duas categorias de necessidades, independentes entre si e que influenciavam no comportamento de diferentes formas. Verificou que pessoas insatisfeitas no seu trabalho preocupavam-se com o ambiente onde trabalhavam. Já pessoas satisfeitas, ligavam-se ao trabalho propriamente dito.

Cinco fatores pareciam determinantes para a satisfação no trabalho: realização, reconhecimento, crescimento/desenvolvimento, responsabilidade e o próprio trabalho. Esses fatores foram denominados motivadores (WARR; WALL, 1975).

Segundo Blanchard e Hersey (1974), Herzberg usou esse termo porque tais fatores parecem capazes de ter um efeito positivo com relação à satisfação no trabalho e isso, freqüentemente, resulta em um aumento da capacidade total de produção de uma pessoa. São fatores intrínsecos ao desempenho do trabalho e que representam a verdadeira fonte de satisfação motivacional.

Em contraste, fatores como política e administração, supervisão, relações interpessoais e condições de trabalho foram fortemente relacionadas à insatisfação no trabalho. Esses fatores foram chamados de fatores higiênicos, em analogia ao sentido médico de prevenção, sem os quais não existe um ambiente saudável. São fatores extrínsecos ao desempenho do trabalho, relacionados com as condições sob as quais uma tarefa é executada e cujo papel é simplesmente o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível (WARR; WALL, 1975). Blanchard e Hersey (1974) ainda acrescentam que os fatores higiênicos não provocam crescimento na capacidade de produção do trabalhador. A tabela 5.1 mostra resumidamente os fatores de higiene e motivação.

Segundo Warr e Wall (1975), essa dicotomia proposta por Herzberg, na qual certos fatores, os intrínsecos, promovem a satisfação e outros, os extrínsecos,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

promovem a insatisfação, entra em conflito com a idéia tradicional que qualquer fator de trabalho pode causar satisfação ou insatisfação, dependendo do seu grau de presença ou ausência.

Tabela 5.1 – Fatores de higiene e motivação.

Fatores de Higiene	***Motivacionais***
O ambiente	O trabalho
Programas e administração	Realização
Supervisão	Reconhecimento
Condições de trabalho	Trabalho que é desafio
Relações interpessoais	Maior responsabilidade
Dinheiro, status, segurança	Crescimento e desenvolvimento

Extraído de Blanchard e Hersey, 1974, p.70.

Blanchard e Hersey (1974) destacam a compatibilidade do esquema de Herzberg com a hierarquia de necessidades de Maslow, pois, enquanto Maslow refere-se a necessidades ou motivos, Herzberg parece lidar com objetivos ou incentivos que tendem a satisfazer essas necessidades. Quando satisfeitas, as necessidades de higiene tendem a eliminar a insatisfação e a restrição do trabalho, mas fazem pouco para motivar o indivíduo em termos de realização ou maior capacidade. Já a satisfação dos motivadores permitirá o crescimento do indivíduo, seu desenvolvimento, permitindo muitas vezes um aumento da sua capacidade. Para isso, torna-se necessário enriquecer a tarefa, o que significa o aumento intencional de responsabilidade, amplitude e desafio no trabalho.

De acordo com Gibson *et al.*, o trabalho de Herzberg foi criticado por várias razões. Em primeiro lugar, a teoria está baseada em uma amostra de contadores e engenheiros, o que leva ao questionamento da limitação da amostra em função da generalização dessa para outros grupos organizacionais. Em segundo lugar, alguns pesquisadores acreditam que o trabalho de Herzberg simplifica demais a natureza da satisfação no emprego. Outros críticos questionam a metodologia de Herzberg por essa exigir que as pessoas olhem para si mesmas de maneira retrospectiva. Outra questão levantada é que, nela, deu-se pouca atenção ao teste das consequências motivacionais e de desempenho. Além disso, a teoria não ofereceu explicações sobre os vários fatores extrínsecos e intrínsecos que afetam o desempenho.

Embora a lista de críticas pareça grande, o impacto dessa teoria sobre os administradores não deve ser subestimada, pois esses parecem sentir-se muito à vontade com algumas das sugestões feitas por Herzberg.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

iii. A Teoria de McClelland das Necessidades Aprendidas

McClelland (1962) propôs uma teoria de motivação, intimamente ligada aos conceitos de aprendizagem. Ele acredita que muitas necessidades são adquiridas da cultura. Três delas são:

- A necessidade de afiliação – Reflete o desejo de interação social. Uma pessoa com grande necessidade de afiliação preocupa-se com a qualidade das relações sociais em jogo;
- A necessidade de poder – A pessoa que tem necessidade de poder concentra-se na obtenção e no exercício do poder e da autoridade, podendo esse poder ter um efeito persuasivo e inspirador (positivo) ou de dominação e submissão (negativo);
- A necessidade de realização – A pessoa gosta de ter responsabilidade para resolver problemas, tende a traçar metas moderadas para a própria realização, inclina-se a correr riscos calculados e deseja *feedback* sobre seu desempenho.

A principal afirmação desta teoria é a de que essas necessidades são aprendidas quando se enfrenta o meio e, como decorrência, o comportamento recompensado tende a se repetir mais frequentemente. Como resultado desse processo de aprendizagem, os indivíduos desenvolvem seu comportamento e desempenho.

De acordo com Gibson *et al.* (1988), as *consequências* da teoria e das pesquisas de McClelland são significativas para os administradores. Se as necessidades dos empregados puderem ser medidas com exatidão, as organizações poderão melhorar os processos de seleção e de alocação do pessoal. Nesse sentido, segundo os autores, é importante identificar as atitudes necessárias para se realizar um conjunto de tarefas com eficácia e depois determinar que características individuais estão mais ligadas a essas atitudes.

Visão Conjunta das Três Teorias

Cada teoria de conteúdo procura explicar o comportamento de uma perspectiva um pouco diferente. Nenhuma delas foi aceita como a única base de explicação do comportamento, mas cada uma dá ao administrador alguma compreensão do comportamento e do desempenho (GIBSON *et al.*, 1988).

Segundo esses autores, as pessoas têm necessidades inatas e aprendidas e os vários fatores presentes no trabalho geram grau de satisfação. Assim, cada uma dessas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

teorias permite que o administrador tenha alguma compreensão do comportamento e do desempenho.

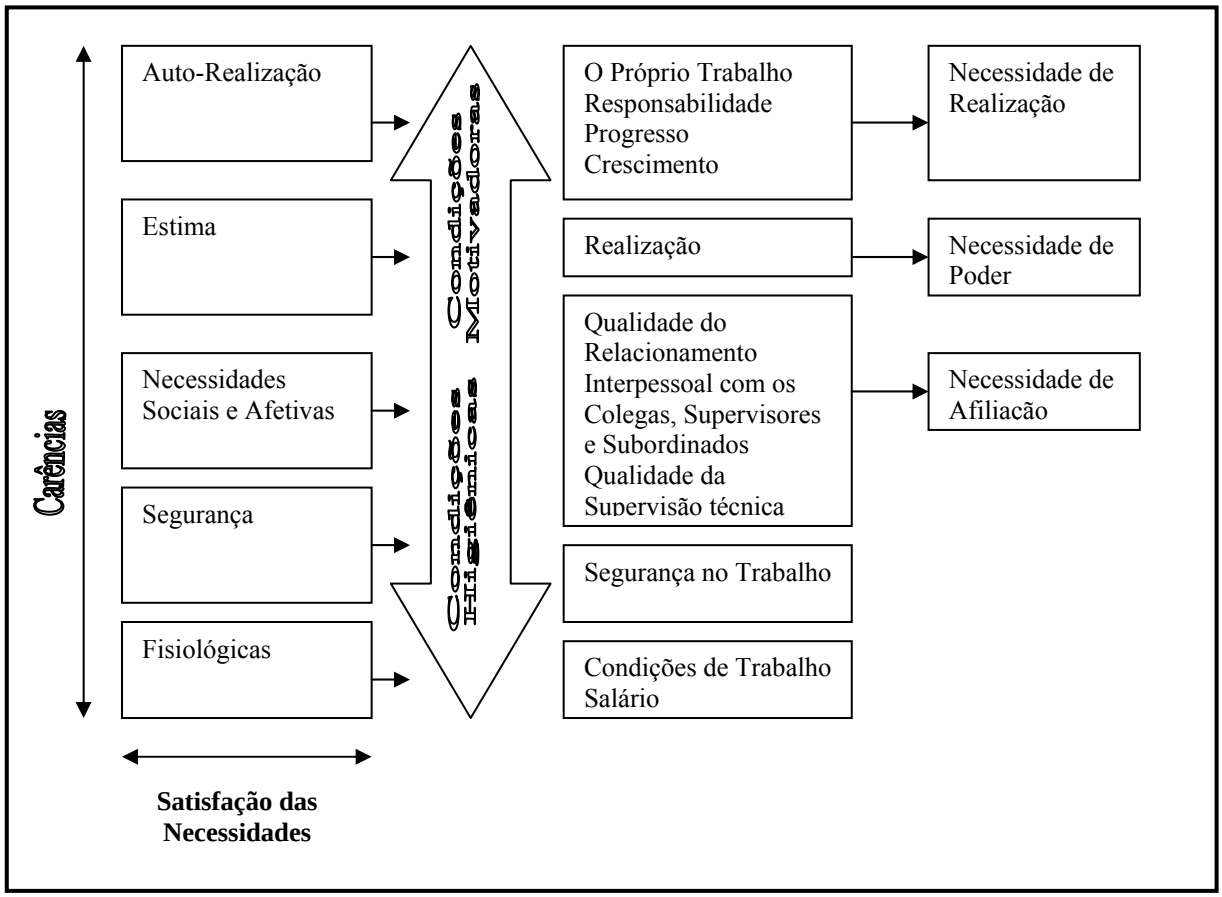

Figura 5.5. Comparação das Teorias de Motivação de Maslow, Herzberg e McClelland. Extraído de GIBSON *et al.*, 1988, pág. 141.

Comparando as três teorias, como representado na figura 5.5, verifica-se que McClelland não propõe necessidades de ordem inferior, mas suas necessidades de realização e de poder correspondem aos motivadores de Herzberg e às necessidades de ordem superior de Maslow.

2. Teorias de Processo

As teorias de processo sobre motivação procuram responder às perguntas sobre como é ativado o comportamento individual, como é dirigido, mantido ou como ele termina. Segundo Gibson *et al.*, duas delas merecem análise: a da expectativa e a da equidade.

i. Teoria da Expectativa

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Várias teorias de motivação que ficaram conhecidas como teorias da expectativa ou da instrumentalidade foram recentemente desenvolvidas. Uma das versões mais populares é a de Vroom (1964) que adota três conceitos importantes:

- Expectativa – refere-se à probabilidade de que certo nível de esforço chegue a um determinado resultado;
- Valência – é o valor do resultado que reflete a força do desejo do indivíduo com relação aos vários cursos de ação. Os resultados dessa etapa são vistos como de segundo nível;
- Instrumentalidade – é uma estimativa probabilística subjetiva decorrente do grau da crença que o indivíduo tem de que um bom desempenho implicará alguma promoção. Os resultados daí decorrentes são considerados de primeiro nível.

Assim, conforme Vroom (1964), o que o indivíduo faz depende de um processo de reflexão, consciente ou subconsciente, que abrange três passos: qual a importância dos resultados de segundo nível (promoção, aumento salarial etc.), se o resultado do primeiro nível (bom desempenho) conduz à promoção ou ao aumento salarial (instrumentalidade) e se o esforço exercido realmente provoca um bom desempenho (expectativa).

O modelo de Vroom dá ao administrador um esquema que explica o comportamento dos empregados e esclarece resultados desejáveis e indesejáveis relativos ao desempenho das tarefas. Ele é criticado, entretanto, porque tornou-se tão complexo que não há medidas que consigam testá-lo.

ii. Teoria da Equidade

A essência desta teoria é, de acordo com Gibson *et al.* (1988), a comparação feita pelos empregados entre seus esforços e recompensas e os esforços e recompensas de outros empregados que trabalham em situações semelhantes.

Existe equidade quando os empregados percebem que a relação entre esforços e recompensas é equivalente para todos eles. Por outro lado, quando a desigualdade é percebida, uma tensão é gerada de forma a restabelecer a equidade.

A maioria das pesquisas sobre equidade, segundo Gibson *et al.* (1988), focalizou o salário como resultado básico, não tendo incorporado outros resultados importantes, o que acarretou uma limitação para a utilização desta teoria.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Visão das Duas Teorias

A Teoria de Vroom é uma tentativa para explicar a motivação individual em um quadro de esforço-resultado. A abordagem da equidade preocupa-se com os motivos que se desenvolvem mediante a comparação com uma pessoa de referência. Ambas as teorias preocupam-se com as necessidades, mas não as discutem ou as analisam de modo semelhante.

Premissas Subjacentes às Teorias da Motivação

Todas as teorias apresentadas derivam-se de algumas premissas acerca do homem que foram classificadas por Schein (HANDY, 1978). Segundo esse autor, elas seguem-se umas às outras como uma espécie de 'procissão histórica', a partir da Revolução Industrial. São elas:

- Homem econômico-racional – O homem é basicamente motivado por necessidades econômicas e é, essencialmente, um animal passivo, a ser manipulado, motivado e controlado pela organização. Seu sentimento é, na maioria das vezes, irracional e, assim, a organização deve estar apta a lidar com esses sentimentos e traços imprevisíveis;
- Homem social – O homem é, essencialmente, um animal social e obtém seu senso básico da identidade de relacionamentos com terceiros. A gerência só é eficiente quando pode confiar e mobilizar os relacionamentos sociais do emprego, sendo de grande importância as questões de estilo de liderança e comportamento do grupo;
- Homem que se auto-realiza – O Homem é, fundamentalmente, auto-motivado e autocontrolado. Controles e pressões externos serão vistos como redução de sua autonomia e, assim, afetarão sua motivação. Ele deverá integrar suas metas às da organização se lhe for dada uma chance;
- Homem complexo – O homem é variável. Possui motivações que seguem uma hierarquia, mas essa pode variar de período para período e de situação para situação. Não tem, obrigatoriamente, que satisfazer todas as suas necessidades em qualquer situação;
- Homem psicológico – O homem é um organismo complexo, em desenvolvimento e maturação, que passa por estágios fisiológicos e psicológicos de desenvolvimento. Ele cria um ego ideal pelo qual se empenha e que é sua força motivadora prioritária. O trabalho é parte da identidade de um homem, de seu ego ideal e, assim, deve ser dada oportunidade para que o homem busque sua identidade no trabalho.

O tipo de teoria adotado por um indivíduo influenciará sua opinião a respeito da administração e sobre os indivíduos de uma organização. A premissa de que um homem é racional-econômico levará a abordagens de barganha e a uma preocupação

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

com as condições extrínsecas do trabalho. Os que acreditam no homem que se auto-realiza ou no homem psicológico preocupar-se-ão mais com a criação de oportunidades para que o indivíduo desenvolva e realize seus talentos, com a criação do clima certo para o trabalho e com o fornecimento do tipo certo de trabalho.

5.4.5
Poder

Um componente organizacional importante é o poder. Segundo Hall (2004), existe concordância geral (BIERSTEDT, 1950; KAPLAN, 1964; WEBER, 1947) de que o poder tem a ver com os relacionamentos entre dois ou mais atores, nos quais o comportamento de um é afetado pelo comportamento do outro. O cientista político Dahl (1957, p.502-503) corrobora essa idéia, definindo assim essa questão: "A possui poder sobre B no grau em que ele pode forçar B a fazer algo que B, de outra forma, não faria".

Hall (2004) atenta para outro ponto importante, muitas vezes negligenciado: a variável poder é relacional, ou seja, o poder não tem significado a não ser que seja exercido. Pfeffer (1992) alerta que uma pessoa ou um grupo não pode ter o poder isoladamente uma vez que ele deve ter relação com uma outra pessoa ou coletividade.

Hall (2004) enfatiza, também, que as relações de poder envolvem muito mais do que o poder interpessoal. Tratando-se de organizações, ele frisa ser vital considerar as relações de poder entre as unidades que podem ser níveis hierárquicos e departamentos ou divisões.

Relações de Poder

Hall (2004) afirma que o aspecto relacional do poder pode ser observado claramente quando se introduz a idéia de dependência. As relações de poder acarretam dependência mútua. Os dirigentes precisam de trabalhadores para prover serviços ou fabricar produtos e os últimos precisam dos primeiros para que possam ser pagos (EMERSON, 1962)

Bacharach e Lawler (1980) enfatizam que a dependência é particularmente fácil de ser observada em organizações, pois essas, por sua própria natureza, requerem a interdependência entre pessoas e as unidades às quais pertencem. A existência das

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

relações de poder também é fácil de ser verificada em organizações altamente burocratizadas em que (WAMSLEY, 1970, p.53):

> "(...) o poder ou a autoridade tenderia a ser hierárquico: cada nível teria aquela quantidade exata de poder necessária para cumprir suas responsabilidades. Níveis ascendentes na hierarquia teriam um poder crescente, baseado em um conhecimento mais amplo sobre a organização e/ou maior especialização nas tarefas".

Outro aspecto citado por Hall (2004) é que o arranjo organizacional determina a facilidade de observação e vivência do poder. Para ele, esses aspectos são mais obscuros em organizações em que a estrutura de poder é afetada por padrões informais de execução das atividades e por diferenças pessoais no exercício do poder.

Existem muitas maneiras pelas quais o poder pode ser distribuído nas organizações. Um estudo de Morgan (1986) classifica as organizações em seis grupos em função das relações de poder nelas existentes:

- autocracias – organizações nas quais o poder é detido por um indivíduo ou um pequeno grupo com controle absoluto;
- burocracias – organizações nas quais as regras são escritas e as relações de poder são claramente especificadas;
- tecnocracias – organizações nas quais o conhecimento e a especialização governam o sistema;
- organizações governadas por codeterminação – empresas em que partes em oposição partilham o sistema de comando;
- democracias representativas – organizações em que os dirigentes são eleitos e atuam durante mandatos específicos ou durante o tempo em que contarem com apoio dos membros;
- democracias diretas – organizações em que todos participam e possuem o direito de governar.

Em resumo, o poder dentro das empresas e a quantidade de poder em um relacionamento podem variar de diversas maneiras, o mesmo ocorrendo com a distribuição do poder em toda a organização. Cabe, então, verificar quais são os tipos de poder que podem ser exercidos dentro das empresas.

Tipos de Poder

A tipologia de poder mais conhecida e amplamente utilizada foi formulada por Weber, em 1947 (HALL, 2004). Ao classificar o poder em três tipos, ele criou uma distinção básica entre autoridade e poder. De acordo com ele (HALL, 2004), poder pode envolver força ou coerção. Por outro lado, autoridade não implica força. Ela envolve um cumprimento de diretrizes ou ordens por parte dos destinatários por esses acreditarem que elas devam ser obedecidas. Não são exercidos, por parte dos últimos,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

julgamentos críticos, sendo a obediência, nesse caso, voluntária. Scott (1964) alerta que, para isso, deve haver um sistema de valores comuns aos membros da organização.

A tipologia criada por Weber classifica o poder de três maneiras, sendo a autoridade nelas presentes uma característica distintiva. Tem-se, assim (HALL, 2004), um poder calcado em uma:

- autoridade racional-legal – que caracteriza a maioria das relações de poder nas organizações contemporâneas e se baseia na crença do direito daqueles que ocupam posições elevadas de terem poder sobre seus subordinados;
- autoridade carismática – que se origina da dedicação de um indivíduo ou um grupo a um detentor de poder específico com base em suas características pessoais;
- autoridade tradicional – que se baseia na crença da ordem tradicional estabelecida e é melhor exemplificada pelas monarquias existentes. Vestígios dessa forma podem ser encontrados em organizações em que o fundador ou uma figura dominante ainda se encontra presente.

Há outro tipo de poder que é a influência (HALL, 2004). De acordo com Bacharach e Lawler (1980), essa constitui uma situação de poder em que a decisão é tomada, consciente ou inconscientemente, no momento específico em que o apelo ao poder é sinalizado pelo detentor do poder. Segundo esses autores, quando um persuasor se tornar institucionalizado, no sentido de ser sempre aceito e, portanto, legitimado pelo receptor, essa influência tornar-se-á autoridade. A influência pode ser usada por uma pessoa ou uma área para ampliar o nível de autoridade em uma situação. Cabe salientar que as tentativas de influência podem, evidentemente, enfrentar resistências.

Com relação ao controle exercido nas organizações, Clegg e Hardy (1996) mencionam que ele é baseado, pelo menos em parte, no processo de avaliação, pois o indivíduo que avalia o trabalho de alguém possui autoridade. Dessa forma, o controle por meio da avaliação é mais eficaz quando as pessoas avaliadas acreditam que essa prática seja importante. Os autores ainda observam que a autoridade é concedida tanto pelo escalão superior como pelo inferior uma vez que, em uma hierarquia, as pessoas em posição para avaliar outras são legitimadas pelos seus subordinados e também pelos seus próprios superiores. Quando há oposição à autoridade, os detentores do poder podem valer-se da tentativa de forçar o consenso, o que caracteriza uma situação batizada como dominação (CLEGG; HARDY, 1996).

Bases e Fontes do Poder

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Os indivíduos obtêm seu poder nas organizações por meio de controle das bases de poder e de suas fontes do poder (CLEGG; HARDY, 1996). As bases do poder são formadas por aquilo que os detentores do poder controlam, incluindo a capacidade de recompensar ou coagir, a legitimidade, o conhecimento especializado e servindo como referencial para o destinatário do poder (ETZIONI, 1961; FRENCH; RAVEN, 1968). Nesse ponto, Hall (2004) menciona que, para se ter poder em uma situação, esse precisa ter uma base de valor para seu destinatário.

Bacharach e Lawler (1980) fazem uma distinção adicional, citando quatro fontes do poder nas organizações que devem ser entendidas como o modo pelo qual as partes chegam a controlar as bases do poder. As fontes podem ser vistas como cargo ou posição ocupada pelo indivíduo na estrutura, características pessoais (como o carisma), especialização, que é considerada fonte e base do poder (uma vez que os indivíduos trazem consigo conhecimento especializado obtido por meio de treinamento profissional que é convertido em base do poder em uma ocasião específica) e oportunidade ou uma combinação de fatores que permitem às partes envolvidas usar suas bases do poder.

Por fim, cabe ainda mencionar que Gibson *et al.* (1988) aprofundam-se na fonte de poder que diz respeito às características pessoais. Os autores afirmam que o poder inclui atributos pessoais e ligados ao cargo que constituem a base da capacidade de liderança para influenciar os outros. Segundo esses autores, a capacidade de influenciar, persuadir e motivar os liderados está ligada ao poder que se percebe no líder. As formas de poder de um líder podem ser dos seguintes tipos (GIBSON *et al.*, 1988):

- Poder coercitivo – está baseado no temor. O liderado percebe que o fracasso em responder às exigências de seu líder poderá levá-lo a sofrer algum tipo de punição que pode variar de uma reprimenda até a expulsão do grupo;
- Poder recompensador – apóia-se na esperança do elogio, do reconhecimento ou no lucro pelo fato de se ajustar às exigências do líder;
- Poder legitimado – é o que flui do cargo do indivíduo no grupo ou na hierarquia organizacional;
- Poder apoiado na especialização – baseia-se nas aptidões, na especialidade ou no conhecimento da pessoa. Os liderados vêem o líder como alguém que possui certos conhecimentos especializados que excedem os deles;
- Poder referencial – baseia-se na atuação e no apelo. O líder é admirado por possuir determinados traços. Esse tipo de poder é conhecido popularmente como carisma.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

O Poder nas Organizações

Para Clegg (1992), todo membro de uma organização complexa é apenas um elo dentro de uma complexa e multidimensional estrutura. Idealmente, na concepção racionalista das elites, de planificadores e, pelo mesmo motivo, de numerosos teóricos, tais elos não deveriam provocar resistências, oferecer qualquer obstáculo ou causar algum problema de obediência. Isso, entretanto, raramente acontece na prática. Essa resistência tende a estar presente em toda parte e os níveis hierárquicos são raramente - ou nunca - elos passivos.

Nesse contexto, Daft (1999) aponta a incerteza e os conflitos como naturais e inevitáveis, salientando a política como o mecanismo para alcançar o acordo.

Não obstante, na percepção de Srour (1998), todo processo político representa uma disputa de interesses, operando como um 'fogo cruzado' de pressões. E com qual propósito? O de satisfazer a alguns interesses em detrimento de outros, fazendo com que algumas decisões sejam tomadas e se tornem imperativas, ou seja, todo processo político corresponde a uma produção, da mesma maneira que ocorre quando se processam matérias-primas. Na entrada, em vez de insumos físicos, irrompem demandas, pleitos e reivindicações, entram na liça interesses sociais que funcionam como objetos de trabalho imateriais. Na saída, em vez de produtos físicos, decisões que afetam diretamente os interesses envolvidos, vindo ao encontro de uns, e indo de encontro àqueles outros que serão contrariados. De acordo com Srour (1998), todo o processo subordina-se a duas forças opostas: apoios que legitimam a tomada de decisões e resistências que visam a modular ou a impedir certa ação.

Nas organizações, ainda segundo o mesmo autor, os agentes medem forças: proprietários e gestores fornecem a coalizão dominante; gestores integram a equipe diretiva, trabalhadores opõem resistências (a não ser que participem das decisões ou partilhem resultados); clientes, fornecedores, investidores, autoridades, sindicatos, mídia, comunidade circunvizinha e associações funcionam como *lobbies* ou como sustentáculos e redes informais de poder (popularmente chamadas de 'panelinhas', 'patotas' ou 'igrejinhas') tentam influenciar as decisões.

Hardy e Clegg (1996) caracterizam as organizações como arenas em que ocorrem disputas de poder. Na abordagem metafórica de Morgan (1986), a organização

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

pode ser vista como sistema de atividades políticas, um espaço de relações entre interesses, conflito e poder. A política de uma organização é deflagrada nos conflitos e jogos de poder que, algumas vezes, ocupam o centro das atuações, bem como nas intrigas interpessoais que provocam desvios no fluxo da atividade organizacional.

Para Daft (1999), a política como poder é intangível e difícil de medir, pois ela se esconde da visão, o que dificulta observá-la de forma sistemática. No entanto, analisam Hardy e Clegg (1996), as organizações são locais nos quais a negociação, a contestação e a disputa entre agentes organizacionalmente ligados e divididos são ocorrências rotineiras. Divisões de trabalho são tanto objeto, como resultado de uma disputa.

Strauss (1978) afirma que o poder é uma ação que aumenta em princípio com a autoridade que a delega e essa delegação de autoridade só pode efetivar-se por intermédio de regras que comportam necessariamente liberdade. Essa liberdade, por sua vez, dá poder a quem é delegada. Decorre daí o fundamento implícito e geralmente aceito da ordem negociada e, ao mesmo tempo, sua fragilidade e sua instabilidade.

Hindess (1982) salienta que não se deve conceber o poder como uma capacidade que se exerce ou não, mas como uma questão fundamental de mobilização de recursos e de meios de ação num contexto de luta específica, quando o critério de sucesso, no plano da reprodução e da transformação das coisas, é contestado. Nesse sentido, vendo a organização como fonte de poder, Vieira e Leão (2000) afirmam que ela envolve valores culturais sedimentados ao longo da história da instituição, o que torna a análise um trabalho complexo. Além disso, não se pode desconsiderar a observação de Daft (1999) quanto à manifestação do poder no interior da instituição. Ele existe, apenas, no relacionamento entre duas ou mais pessoas e pode ser exercido no sentido vertical (hierárquico) ou no horizontal (entre departamentos, setores etc que ocupem o mesmo patamar na hierarquia). Vale mencionar que, nesse contexto, de acordo com Hersey e Blanchard (1982), a fonte de poder muitas vezes provém de um relacionamento de uma pessoa com indivíduos importantes, dentro e fora da organização.

Um estudo de Kipnis, Schmidt e Wilkinson (1980) identificou sete dimensões relativas ao modo como os funcionários transformam suas bases de poder em ações

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

específicas. Segundo os autores, elas estão distribuídas em ordem de freqüência da seguinte forma:

- Razão: utilização de fatos e dados para elaborar uma apresentação lógica ou racional de idéias;
- Mobilidade: utilização de elogios, criação de um clima de boa vontade, postura humilde, tentativa de parecer amigável antes de fazer o pedido;
- Coalizão: obtenção de apoio de outras pessoas na organização para a realização de uma idéia;
- Barganha: uso de negociação para troca de benefícios ou favores;
- Afirmação: utilização de uma abordagem direta e vigorosa, como pedido de aceitação sumária da requisição, repetidos lembretes, ordens para o cumprimento do pedido e a citação das regras que exigem obediência;
- Autoridades superiores: obtenção de apoio dos níveis mais altos da organização para a execução de uma idéia;

Por fim, cumpre ainda salientar que as relações de poder podem impactar as organizações provocando obediência ou conflito (HALL, 2004).

Etzioni (1961) reconhece que a obediência pode ocorrer por dois motivos:

- um envolvimento calculista dos funcionários de uma organização, que acatam as diversas formas de poder utilizadas, obedecendo às autoridades por saberem que existe o potencial de punição;
- um envolvimento moral por parte dos membros de uma organização que acreditam e aceitam a autoridade dos detentores de poder.

O conflito, por sua vez, ocorre sempre que os interesses colidem (HANDY, 1978). De acordo com Morgan (1986), ele pode ser pessoal, interpessoal ou entre grupos e coalizões rivais. Pode fazer parte de estruturas, funções, atitudes e estereótipos organizacionais ou surgir por causa de uma escassez de recursos. Pode ser explícito ou dissimulado. Seja qual for a razão ou forma de que se reveste, sua fonte reside em alguma divergência de interesse percebida ou real.

Katz (1964) afirma que existem três bases de conflito organizacional.

A primeira é o conflito funcional passível de existir pela ocorrência de uma multiplicidade de interesses, muitas vezes antagônicos, entre pessoas e unidades em que trabalham.

A segunda traduz-se na existência de funções similares a serem executadas pelas unidades, o que pode fazer com que o conflito assuma forma de uma rivalidade hostil ou uma concorrência que pode ser benéfica (amigável) ou destrutiva. Pode existir,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

também, uma dependência de tarefa mútua ou uma dependência assimétrica ou desequilibrada entre as unidades em relação à execução de uma atividade.

A terceira base pode ser definida pelo "conflito hierárquico que surge de lutas que envolvem interesses de grupo a respeito das recompensas organizacionais em forma de *status*, prestígios e premiação monetária." (KATZ, 1964, p. 106).

Ainda segundo Katz (1964), por ser usual não se atingir a satisfação total com a estrutura de recompensas e os subgrupos de uma organização desenvolverem seus próprios sistemas e normas de comunicação, é comum que as pessoas que ocupam níveis hierárquicos mais baixos "tentem melhorar sua situação juntando forças como um grupo de interesse contra os membros mais privilegiados da organização" (p.106).

Nessa linha, Kabanoff (1991) afirma que o conflito pode envolver temas de equiparação, com a distribuição de gratificações, e temas de igualdade social que tratam de diferenças do *status* básico do indivíduo.

Os conflitos também podem resultar de comunicação imperfeita (Robbins, 1974), pois essa pode ser distorcida, podem existir dificuldades de interpretação e os canais de comunicação podem ser mal utilizados.

Condições estruturais também conduzem ao conflito: tamanho grande, heterogeneidade da equipe, estilos de supervisão, grau de participação, sistema de remuneração e forma de poder utilizada encontram-se entre tais condições (HAGE, 1980).

Robbins (1974) também observa que as variáveis de comportamento pessoal são importantes nas áreas que envolvem aspectos como interação de personalidades, satisfação com as funções e metas individuais. Além disso, o conflito pode emergir de grupos com diferente poder nas organizações, tal como no conflito capital-trabalho (ROBBINS, 1974).

Essas bases de conflito constituem-se sobre elementos inerentes às organizações, o que faz com que o conflito precise ser encarado como algo passível de acontecer em uma empresa. Ao mesmo tempo, o fato das bases de conflito estarem presentes não significa que o conflito ocorrerá, pois antes dele surgir, as partes envolvidas precisam

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

perceber que se encontram em uma posição que lhes permita interferir com a outra parte (KOCHAM; USEEM, 1992).

Em resumo, pode-se dizer que o poder é um fenômeno relacional recíproco entre as partes envolvidas e que cada parte depende da outra. Os relacionamentos de poder podem ser especificados rigidamente de modo antecipado ou desenvolver-se à medida que ocorre o próprio relacionamento. Embora os relacionamentos de poder sejam, freqüentemente, encarados como interpessoais, os diferenciais de poder entre unidades organizacionais também são importantes.

O poder nas organizações pode ocorrer entre as unidades - ao longo do eixo horizontal nas organizações – ou verticalmente – ao longo da hierarquia da unidade.

Além desses aspectos, mencionou-se, também, os impactos decorrentes do poder, sendo, o mais frequente, a obediência. Cabe frisar, entretanto, que o impacto que normalmente recebe maior atenção é o conflito, que é parte do estado normal de uma organização. Concluindo, o poder e seus impactos são processos organizacionais cruciais que podem beneficiar ou prejudicar a eficácia organizacional.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

5.4.6
Liderança

Segundo Etzioni (1965), liderança é uma forma especial de poder que envolve a habilidade, baseada nas qualidades pessoais do líder, para incentivar a concordância voluntária dos seguidores em uma ampla variedade de assuntos.

Corroborando as idéias de Etzioni, Stogdill (1950), pesquisador cujo trabalho impactou o desenvolvimento da teoria correlata ao tema, afirma que a liderança pode ser considerada como um processo ou ato de influenciar as atividades de um grupo organizado em seus esforços no estabelecimento e execução de metas.

Analisando tais definições, Bryman (CLEGG *et al.*, 2004) aponta três elementos comuns a elas: influência, grupo e metas. Segundo ele, a liderança é vista, em primeiro lugar, como um processo de influência pelo qual o líder tem impacto sobre outros ao induzi-los a se comportar de certo modo. Em segundo lugar, o processo de influência é conceituado com base em seu surgimento no contexto de um grupo. Os membros do grupo são tidos como subordinados ao líder e, assim, são pessoas pelos quais ele é

responsável. Em terceiro lugar, o líder influencia o comportamento dos membros do grupo na direção das metas estabelecidas para o grupo.

A definição apresentada pode ser melhor entendida à luz das pesquisas e teorias feitas até os anos 80, pois essas tendiam a enfatizar a posição do líder como um gestor de significado (CLEGG *et al.*, 2004). Pfeffer (1981) corrobora essa idéia descrevendo a liderança como uma ação simbólica e argumentando que os líderes procuram 'construir sentido' na defesa dos interesses de outros e desenvolver consenso social em torno dos significados resultantes.

Com base nesse panorama, a liderança é vista como um processo pelo qual o líder identifica para os subordinados o que é importante e define, para os outros, a realidade organizacional. Para Bryman (CLEGG *et al.*, 2004), o líder fornece um senso de direção e de propósito por meio de articulação de uma visão de mundo convincente.

Completando essas idéias, Hall (2004) enfatiza que a liderança possui uma relação estreita com o poder, envolvendo, entretanto, mais do que simplesmente o poder atribuído a uma posição na organização ou alegado por um membro ou pelos membros da organização. Para ele, liderança é algo atribuído às pessoas pelos seus seguidores.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Funções da Liderança

Selznick (1957) afirma que as tarefas críticas da liderança recaem em quatro categorias. A primeira consiste em definir a missão e o papel institucionais (organizacionais), o que é fundamental em um mundo em rápida mudança e precisa ser encarado como um processo dinâmico. A segunda tarefa é a incorporação institucional do propósito, que envolve inserir a política na estrutura ou decidir os meios para obter os fins desejados. A terceira categoria consiste em defender a integridade da organização, o que implica uma interrelação entre valores e as relações com o público: os líderes representam suas organizações perante o público e seus próprios membros e tentam persuadi-los a seguir suas decisões. A última tarefa da liderança consiste na resolução de conflitos internos.

O foco de Selznick reside na liderança do alto escalão. A liderança, porém, pode ser verificada em todos os níveis da organização, sendo, então, fundamental recordar que aquilo que poderia contribuir para a liderança em um nível pode ser totalmente

inapropriado em outro. Com relação a essa questão, Hunt (1991) salienta que, apesar da liderança nos níveis hierárquicos mais altos exercer maior impacto sobre as organizações, ela envolve comportamentos e ações muito diferentes daqueles demonstrados pelos líderes nas posições hierárquicas mais baixas.

Baseados em uma série de estudos desenvolvidos em laboratório, Bales e Slater (1955) afirmam que a liderança é um processo diferenciado que possui atividades instrumentais ou direcionadas às tarefas, claramente separadas das expressões socioemocionais ou expressivas. Etzioni (1965), constata que, na maioria dos casos, a liderança permanece em mãos de mais de uma pessoa e as demandas das duas formas podem entrar em conflito.

Selznick vê a questão de outra forma, afirmando que as demandas organizacionais determinam que forma de liderança será bem sucedida, sendo a socioemocional mais eficaz em organizações normativas e a orientada às tarefas, em organizações instrumentais.

Ainda com relação à questão da função da liderança, Bryman (CLEGG *et al.*, 2004) salienta que muitas das tipologias de comportamento dos líderes – que serão discutidas no próximo item – tiveram como base a definição de liderança como um processo de influência no direcionamento de um grupo para a consecução de suas metas. Esses conceitos estão ligados a uma visão baseada no comportamento gerencial. Kotter (1990) e Zaleznik (1977) salientam, entretanto, que o foco do estudo deveria repousar na orientação da organização para a mudança. A gestão, segundo esses autores, preocupa-se com o estado atual da empresa, não dando muita importância para questões sobre o propósito e a identidade organizacional. Os líderes, por outro lado, são vistos por eles como os responsáveis por mudar o pensamento das pessoas sobre o que é desejável, possível e necessário na empresa.

Nesse contexto, a liderança é entendida como a promoção ativa dos valores que dão significados compartilhados sobre a natureza da organização. O grau de liderança tenderá a ser o resultado da interpretação dos demais sobre as mensagens transmitidas pelos líderes. Cabe salientar, por fim, que o aspecto 'influência', existente nas definições apresentadas no início desta seção, implica um processo unilateral, o que as diferencia do sentido de liderança expresso na definição acima.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Abordagens e Componentes da Liderança

Hall (2004) afirma que toda organização tem uma pessoa ou um grupo de pessoas no nível mais elevado de tomada de decisões que pode exercer o poder simplesmente dando ordens e tomando decisões, não representando, entretanto, uma situação de liderança. Para ele, a liderança envolve aquilo que uma pessoa realiza além das exigências básicas de sua posição. Não fosse esse o caso, uma dependência mecânica da posição organizacional conduziria a uma situação em que as características dos indivíduos que ocupam as posições mais elevadas não fariam diferença.

Clegg *et al.* dividem a teoria e pesquisa sobre liderança em quatro abordagens, cada uma delas associada a um período: abordagem do traço pessoal, abordagem de estilo, a abordagem contingencial e a abordagem da nova liderança. Os autores ressaltam que cada um desses estágios sinaliza uma mudança de ênfase em vez do abandono das abordagens anteriores.

A abordagem do traço pessoal, que dominou a cena até o final dos anos 40, busca determinar as qualidades pessoais e características dos líderes, o que implica a crença de que a liderança é uma característica inata e, não, uma habilidade aprendida. Essa abordagem tende a preocupar-se com as qualidades que distinguem os líderes dos não-líderes ou seguidores. Hall (2004) afirma que muitos estudiosos (STODGILL, 1948; GIBB, 1947; MANN, 1959; BASS, 1990, entre outros) se interessaram por esse enfoque porque, para eles, os traços pessoais dos líderes distinguiriam líderes mais afetivos dos menos afetivos. Além disso, para os mesmos autores, os traços pessoais são importantes 'constructos de percepção', ou seja, influenciam como as pessoas são percebidas, o que significa que a condição dos líderes ou seguidores é inferida pelas pessoas com base nas evidências referentes aos traços pessoais percebidos.

A ênfase no estilo de liderança a partir do final dos anos 40 sinalizou uma mudança de foco, indo das características pessoais dos líderes para seu comportamento enquanto líderes. Assim, Hall (2004) afirma que, se o comportamento dos líderes pode ser modificado, o foco nesse aspecto deu ênfase ao treinamento e não mais à seleção dos líderes.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Há vários estudos que seguiram essa linha, mas o mais conhecido é o conjunto de pesquisas desenvolvido na *Ohio State University* em que os pesquisadores preocuparam-se em empregar conceitos e métodos fora dos limites do seu grupo para a obtenção dos resultados (HOUSE *et al.*, 1991). Cabe mencionar que esses estudos foram gradualmente abandonados devido à inconsistência dos resultados. Foi detectado (KORMAN, 1966) que:

- Havia sido dada insuficiente atenção à eficácia dos tipos de liderança em situações diferentes, o que poderia fazer com que algo funcionasse bem em algumas situações, mas não em outras;
- A tendência a pesquisar líderes formalmente designados fez com que processos informais de liderança fossem raramente investigados;
- As respostas colhidas dos liderados nas organizações tenderam a negligenciar a importância das diferenças no interior dos grupos na percepção dos líderes.

Lord e Mahler (1991) afirmam que a pesquisa de Ohio pode ser, apenas, um registro das percepções genéricas das pessoas sobre o comportamento dos líderes, mas as implicações teóricas desse grupo fizeram dessas pesquisas um marco decisivo nos estudos da liderança.

A partir dos anos 60, a tendência foi a utilização dos modelos contingenciais de liderança que são abordagens que colocam as variáveis situacionais no centro de qualquer entendimento da liderança, buscando especificar quais delas moderarão a efetividade das diferentes abordagens de liderança. Segundo Lawrence e Lorch (1967), o desenvolvimento dessas abordagens ocorreu simultaneamente com o abandono das teorias universalistas de organização nos anos 60 e com a adoção de uma estrutura de trabalho mais particularista que reflete um estilo de pensamento baseado na premissa de que ‘tudo é relativo’.

O modelo contingencial mais conhecido é o de Fiedler (1967), que foi submetido a uma série de revisões e mudanças de ênfase ao longo dos anos. Esse modelo avaliava se os líderes eram mais motivados pelo relacionamento, ou seja, se eles se preocupavam em estimular bons relacionamentos com seus subordinados, ou se eles se preocupavam, na maioria das vezes, apenas com a execução das tarefas. Cabe frisar que, para Fiedler (1967), a motivação pelo relacionamento ou pela tarefa era um atributo da personalidade, o que aproxima essa conceituação das abordagens de traços pessoais de liderança.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Fiedler (1967) concluiu que a efetividade dos líderes motivados pelo relacionamento ou pela tarefa variava de acordo com quão favorável era a situação para o líder, sendo que, recentemente, essa condição de efetividade foi alcunhada de controle situacional que se reflete na relação líder-membros, na estrutura das tarefas e na posição de poder.

O modelo de Fiedler foi objeto de grande controvérsia e debate, pois muitos estudiosos (STRUBE; GARCIA, 1981; VECCHIO, 1983; PETERS *et al.*, 1985) questionam o controle situacional como o único fator objeto de atenção, além de indagarem porque apenas os três componentes previamente mencionados eram os únicos considerados cruciais no controle situacional.

Abordagens contingenciais, como a de Fiedler, tornaram-se menos populares em função dos resultados inconsistentes, frequentemente gerados pela pesquisa conduzida em seus referenciais teóricos e aos problemas correlatos à mensuração das variáveis-chave (PETERS *et al.* , 1985).

O começo dos anos 80 foi marcado por uma considerável desilusão com as teorias contingenciais que foram suplantadas por uma série de abordagens conhecidas como 'nova liderança' (BRYMAN, 1992a). Essas abordagens tratavam de temas simples e, juntas, pareciam sinalizar um novo modo de pesquisar e conceituar liderança.

Havia uma variedade de termos para descrever os novos tipos de liderança sobre os quais os escritores se interessavam: liderança transformacional (BASS, 1985; TICHY; DEVANNA, 1986), liderança visionária (SASHKIN, 1988; WESTLEY; MINTZBERG, 1989) e, simplesmente, liderança (KOTTER, 1990; BENNIS; NANUS, 1985). Juntas, elas revelaram um conceito de líder como alguém que define a realidade organizacional por meio da articulação de uma visão, que é um reflexo de como ele ou ela define a missão de uma organização e os valores que a apoiarão. Dessa forma, a abordagem da Nova Liderança é baseada em uma representação de líderes como gestores de significado e não nos termos de um processo de influência.

Bryman (1992a) critica a Abordagem da Nova Liderança por essa se concentrar excessivamente nos líderes da cúpula organizacional. Além disso, segundo o autor, ela tem pouco a dizer sobre os processos informais de liderança apesar do uso de estudos de caso qualitativos. Ele acrescenta ainda que há uma tendência entre os autores da Nova

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Liderança em enfatizar as conquistas de líderes bem-sucedidos, o que pode gerar uma impressão distorcida, pela possibilidade de haver importantes lições a serem aprendidas a partir das falhas desses líderes. Apesar desses problemas, a abordagem da Nova Liderança forneceu importante estímulo aos pesquisadores.

Liderança e Cultura Organizacional

Peters e Waterman (1982) afirmam que existe afinidade entre o foco da visão da liderança e a cultura organizacional. Para eles, isso pode ser percebido em organizações que possuem fortes culturas, que, por sua vez, servem como um senso de propósito e de distinção para os membros das organizações.

Schein (1985) corrobora as idéias dos autores citados, acreditando ser necessário que as empresas conscientizem-se de seus valores e tradições. Para ele (1985, p. 317), "a única e essencial função da liderança é o manejo da cultura". Nesse sentido, frisa o autor, a mudança da cultura organizacional é resultado da liderança transformacional que impacta tanto o desempenho dos seguidores como o esforço empregado para tanto.

Para esse autor, a conexão entre liderança e cultura organizacional é especialmente pronunciada nos casos dos fundadores de novas organizações, cujos valores e preferências frequentemente deixam uma impressão distintiva sobre suas criações.

Por outro lado, Trice e Beyer (1993) enfatizam a necessidade de separar os aspectos de manutenção e os de inovação dentro da liderança cultural. Para eles, a inovação surge quando um fundador cria uma nova cultura ou quando o líder substitui a cultura existente. Trata-se, nesse caso, de uma mudança transformacional, conforme discutido no Item 5.4.2, que poderá conduzir a uma mudança estratégica radical, apoiada em uma forma distinta de se enxergar a situação (WHIPP *et al.*, 1989). Por outro lado, manutenção da liderança cultural está relacionada a buscar elos entre a cultura organizacional e o desempenho das empresas (KOTTER; HESKETT, 1992) o que conduzirá, na maioria das vezes, à adaptabilidade, ou seja, a cultura organizacional procurará antecipar-se e adaptar-se às mudanças ambientais de forma a manter o equilíbrio do sistema.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Com relação a essa questão, Gioia e Chittipeddi (1991) enfatizam que a associação da liderança à cultura organizacional deve ser vista com cuidado, pois há a possibilidade da cultura ser usada de forma instrumental para que se consiga o condicionamento das pessoas a uma determinada realidade. Em outras palavras, a cultura pode ser manipulada e valores, crenças e símbolos daí decorrentes podem estar embebidos da visão das pessoas que lideram não para trazer novas perspectivas, mas, sim, para moldar o comportamento dos funcionários a determinados padrões que trarão benefícios apenas para a cúpula da organização.

O Papel da Liderança nas Organizações

Segundo Handy (1978), existem poucas evidências diretas a respeito do efeito que os principais líderes exercem sobre as organizações, porque têm ocorrido poucas pesquisas sobre a liderança organizacional do alto escalão. Por outro lado, os estudos da liderança exercida por supervisores nas organizações são confusos, ou, simplesmente, caóticos, mesmo para aqueles que conhecem bem a literatura (CARTWRIGHT, 1965). Nesse último caso, além do viés ideológico, visível em alguns estudos, há um grande número de variáveis dependentes utilizadas nas análises de liderança que variam das medidas de produtividade concretas aos fatores mais difíceis de se apreender, relativos ao moral e à satisfação.

Apesar dessas considerações, Clement (1994) afirma que a liderança é provavelmente o elemento mais crítico nos principais esforços de mudança, aspecto discutido no Item 5.4.2. Dessa forma, segundo o autor, o papel da liderança não pode ser delegado, por exemplo, a um consultor, pois os empregados responderiam melhor a seus gerentes do que a um consultor externo, o qual não estaria tão familiarizado com os problemas enfrentados no trabalho como um gerente. Assim, percebe-se a importância da alta gerência estar envolvida na liderança dos esforços de mudança (CLEMENT, 1994).

Slater (1995) enfatiza que líderes devem desempenhar tarefas críticas, como articular claramente a visão do futuro da sua organização de forma a redefinir suas bases de competição e motivar os funcionários de forma a participarem ativamente do processo, desenvolvendo sua participação, colaboração e responsabilidade.

Para Ghoshal e Bartlett (1996), o papel administrativo da liderança é vital para

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

criar e manter o ambiente organizacional interno, não devendo apenas estimular o desenvolvimento individual mas também a colaboração e interação dos grupos a fim de estimular o conhecimento e desenvolver suas competências.

Clement (1994) ressalta que a liderança deve demonstrar um suporte visível e consistente com o processo de mudança. Para Duck (1993), a primeira mudança comportamental deve partir da alta gerência, pois ela precisa mostrar como a mudança pode melhorar resultados como lucro, produtividade ou qualidade de vida no trabalho.

De acordo com Kotter (1997), cada vez mais a liderança nas empresas será exercida não por uma única pessoa, mas sim por um conjunto de pessoas, na medida que as organizações tornam-se demasiadamente complexas e o ambiente cada vez mais turbulento.

5.4.7
Processo Decisório

A tomada de decisões é o processo pelo qual as organizações são estruturadas e reestruturadas e pode ser encarada como sendo, ao mesmo tempo, objetiva – ao lidar com os problemas do momento - e política – por lidar com os arranjos de poder que participam do processo (HANDY, 1978).

Corroborando as idéias de Handy (1978), Hickson (1987) sugere que a tomada de decisões deve ser analisada do ponto de vista de uma dupla racionalidade, sendo que os decisores precisam preocupar-se com os problemas existentes e com o processo político para obtenção de apoio às decisões tomadas.

Gibson *et al.* (1988) salientam que as decisões devem ser encaradas como meios e não como fins. Segundo os autores, elas representam mecanismos organizacionais pelos quais se procura atingir determinado estado e são, na realidade, uma resposta organizacional a um problema. Eles ainda afirmam que a tomada de decisão não pode ser vista como um processo fixo, mas, sim, como algo seqüencial que visa examinar cada elemento do processo.

Essas definições fundamentam a opinião de Leitão (1993a), que constata que o processo decisório, influenciado pela Teoria Clássica da Administração e sustentado pela racionalidade econômica, tornou-se prescritivo e normativo, fornecendo regras e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

normas aos decisores, de forma que eles possam tomar 'boas' decisões. Essas orientações às decisões, continua o autor, encontraram aceitação por auxiliar a resolução de problemas operacionais sob a égide de uma racionalidade instrumental que valoriza a eficiência e a produtividade.

Há que se frisar, contudo, que a decisão é um fenômeno complexo composto de fatos e valores, variáveis que não podem ser reconhecidas apenas pela mensuração. Os princípios do reducionismo cartesiano e da ciência positiva, afirma Leitão (1993b), que preconizam técnicas de quantificação, limitam a compreensão do processo, impedindo a captura da maioria de suas dimensões.

Nesse sentido, Leitão (1997) amplia o conceito afirmando que o processo decisório deve ser visto como uma estrutura de relações ou conexões entre fatores que o influenciam, subordinados a diferentes expressões da razão, associadas a sentimentos e emoções, com espaço particular para a intuição.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Classificação das Decisões

Gibson *et al.* (1988) afirmam que há vários modos de se classificar os diferentes tipos de decisão. Simon (1960) distinguiu as decisões em:

- programadas – decisões repetitivas e rotineiras oriundas de resultados de métodos criados sobre situações de ocorrência freqüente nas organizações;
- não programadas – decisões novas e não estruturadas para as quais não há um método determinado para a abordagem do problema.

Segundo Gibson *et al.*, as decisões programadas têm sido tratadas por meio de normas, métodos operacionais padrão e pela própria estrutura organizacional que desenvolve métodos específicos para tratar delas. Por outro lado, as decisões não programadas têm sido tratadas, tradicionalmente, por processos gerais de solução de problemas, por julgamento, intuição e criatividade.

Os mesmos autores salientam que surgem problemas nas organizações em que a alta administração gasta muito tempo e esforço nas decisões programadas, deixando para um segundo plano as não programadas. Um resultado negativo dessa prática é o abandono do planejamento de longo prazo resultando em uma ênfase excessiva no controle de curto prazo. Isso provoca falta da delegação de autoridade para os níveis

administrativos inferiores, o que, com freqüência, causa efeitos adversos sobre a motivação e a satisfação.

A Questão da Racionalidade na Tomada de Decisões

De acordo com Zey (1992), a análise da tomada de decisões precisa afastar a noção do *homo economicus*, caracterizado por agir visando somente o próprio interesse, procurar maximizar a utilidade e ser dotado da habilidade de classificar as alternativas em função da possibilidade de maximização dos resultados.

Ainda segundo o autor, existe, efetivamente, uma quantidade muito limitada de racionalidade disponível no processo de tomada de decisões. Conforme Simon (1957) ressaltou, as decisões são tomadas na base da racionalidade limitada. Para ele, os limites da racionalidade encontram-se vinculados à inabilidade do sistema, como um todo, de proporcionar o máximo de informações, ou mesmo informações adequadas para a tomada de decisões, e à inabilidade do decisor para processar intelectualmente as informações - adequadas e inadequadas - disponíveis.

Simon (1957) afirma quanto mais importante for uma decisão para a organização, maior o número de fatores a serem analisados no momento em que a decisão tiver que ser tomada e maior o alcance das suas conseqüências. A habilidade intelectual para lidar com esses fatores muito numerosos, continua tal autor, não se encontra disponível entre os líderes organizacionais atuais e passados, no grau em que eles e os afetados pelas decisões desejariam.

Apesar da crítica de Simon (1957) ao modelo do 'Homem Econômico', esse tem sido o escolhido para figurar em grande parte da literatura sobre economia e psicologia. Existem, no entanto, críticas cada vez mais numerosas, que ameaçam derrubar as suposições simplistas desse modelo. Uma base para as críticas reside no reconhecimento de que valores (incluindo os morais) que transcendam os de interesse econômico participam da tomada de decisões e que os sentimentos ou emoções desempenham um papel importante (ETZIONI, 1988). Além de seus valores e sentimentos, as pessoas possuem hábitos (CAMIC, 1985) que orientam seu comportamento e podem ter pouca ou nenhuma relação com fatores econômicos, valores morais ou sentimentos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Uma análise da racionalidade na tomada de decisões, realizada por Alexander (1979), concluiu que as escolhas que determinam os resultados em contextos organizacionais são feitas de modo informal e intuitivo, antes das conseqüências das decisões serem avaliadas.

Levitt e Nuss (1989) afirmam que existem limites nítidos para a racionalidade e que as decisões não são inteiramente aleatórias. De acordo com eles, a tomada de decisões e o acesso a ela são limitados por forças existentes nos ambientes institucionais das organizações, bem como por limitações estruturais de caráter organizacional.

Por fim, ainda cabe mencionar que está surgindo uma nova forma de modelo racional que se baseia, superficialmente, no conceito de participação social de Granovetter (1985). O aspecto básico desse modelo é que as pessoas e as organizações fazem parte de redes sociais, fato que as leva a tentar maximizar ou, ao menos, utilizar a participação social, juntamente com a racionalidade econômica, na tomada de decisões.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Influências Comportamentais na Tomada de Decisão

Gibson *et al.* (1988) afirmam que toda decisão é o resultado de um processo dinâmico influenciado por muitas forças. Eles acrescentam que vários fatores comportamentais influenciam esse processo, - uns parcialmente e, outros, integralmente – cabendo avaliar o impacto que eles podem causar. Os autores afirmam que quatro fatores têm se mostrado mais importantes no processo decisório, cabendo avaliá-los. São eles:

- valores – considerados como normas que uma pessoa usa quando confrontada com uma situação de escolha. Fazem parte do pensamento individual (HANDY, 1978) e refletem-se no comportamento de quem decide durante todo o processo de escolha (DRUCKER, 1967);
- personalidade – traços psicológicas, conscientes ou inconscientes, que influenciam a pessoa tomadora de decisão e que se refletem nas escolhas feitas;
- propensão ao risco – disponibilidade do tomador de decisão em assumir posturas mais arriscadas, ousadas, inovadoras ou mais conservadoras. Isso repercutirá no estabelecimento de objetivos e na escolha de alternativas a serem seguidas;
- potencial de dissonância – relacionado à consistência ou harmonia das atitudes e crenças do tomador de decisão com o que foi feito. O indivíduo que decide deve estar convicto sobre sua deliberação de modo que não ocorra uma tensão pós-decisória, refletida em uma dissociação entre o que foi pregado e o que está sendo, efetivamente, realizado.

Nesse ponto, cabe frisar que as influências comportamentais estão intimamente relacionadas. Assim, para que os administradores possam compreender a dinâmica do processo de tomada de decisão, eles têm que avaliar as influências comportamentais sobre eles próprios e sobre outras pessoas que decidem na organização.

O Ambiente da Tomada de Decisão

Cada organização é parte de um sistema econômico, de um sistema social e de um sistema político e, segundo Hall (2004), as forças daí decorrentes, associadas a outras forças ambientais, podem ter grande impacto sobre muitas decisões organizacionais, principalmente as de natureza não programada. O autor enfatiza que embora muitas dessas forças estejam além do controle de quem decide, elas podem influenciar cada fase do processo de decisão.

Roman (1970) atenta para os diversos elementos que podem atuar no cenário organizacional, causando impacto na tomada de decisão. São elas:

- Condições econômicas – o tamanho e o nível da economia afetam o nível de demanda do produto ou serviço da organização e o custo dos recursos e das oportunidades existentes;
- Mudanças tecnológicas – podem representar uma restrição quando as oportunidades existem, mas a tecnologia não está presente, ou podem ser uma das forças motrizes na criação de novas indústrias ou na alteração significativa das existentes;
- Mudanças políticas, legais e reguladoras – numerosas leis caracterizam o ambiente legal, político e regulador enfrentado pelas organizações e seus efeitos podem oferecer oportunidades ou restrições às organizações;
- Mudanças culturais e sociais – aparecem como um elemento onipresente do sistema social e precisam ser identificadas, pois impactarão a consecução de metas e objetivos. Os valores da sociedade devem refletir-se na tomada de decisão organizacional;
- Competição – pode ser por recursos ou por clientes e impacta o atingimento da meta organizacional;
- Recursos – determinam a capacidade da organização para responder às ameaças e oportunidades a ela apresentadas, sendo uns mais críticos do que outros;
- Clientela – o consumidor tem um papel fundamental na tomada de decisão. A eficácia das organizações depende de como elas satisfazem as necessidades desse grupo.

Roman (1970) salienta que esses são alguns dos componentes do ambiente de tomada de decisão. O importante, segundo ele, é se perceber que a organização não é uma entidade independente e que os componente externos à organização precisam ser contemplados em uma análise de tomada de decisão. Ele conclui afirmando que o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

impacto das várias forças ambientais variará conforme o tipo de empresa e o tempo.

A Mudança de Perspectiva do Processo Decisório

Conforme mencionado no início desta seção, a abordagem funcionalista que embasa a maioria dos estudos sobre organização e, consequentemente sobre decisão, não se mostra a mais adequada para lidar com o fenômeno da decisão uma vez que esse não pode ser captado por uma visão fragmentada do todo.

Simon (1957) foi o primeiro a questionar a simplificação dos modelos prescritivos no caso de decisões complexas, não programáveis – como é o caso da maioria das decisões estratégicas – e, como resultado, houve uma substituição da prescrição pela descrição do fenômeno. Leitão (1993a) concorda com as idéias de Simon, argumentando que os modelos prescritivos limitam a percepção e inibem não só a compreensão do problema a ser resolvido, mas, também, a criatividade do decisor. Assim, segundo o autor, a busca de novos caminhos para a questão da tomada de decisão implica a substituição do 'método', pela compreensão do fenômeno.

Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976) são a referência dessa nova perspectiva e o trabalho deles procurou descrever como o processo decisório realmente acontecia. Tal estudo demonstrou que as decisões podiam passar por um plano afetivo – estando impregnadas de emoções e sentimentos – ou poderiam penetrar no espaço cognitivo/afetivo, utilizando, por exemplo, a intuição (LEITÃO, 1993a).

Nessa perspectiva, a decisão deve ser vista como um dos processos não estanques, existentes na organização (LEITÃO, 1997) e pode ser representada por uma estrutura de relações entre os fatores que a influenciam, submetidos, por sua vez, a diferentes expressões da razão. Para tal autor, essa visão da decisão admite a manifestação da emoção, do instinto, do impulso e da intuição, entre outros fatores.

Partindo dos pressupostos acima citados, a organização deve ser vista como um todo indissociável, do qual o aspecto decisório faz parte. O foco teórico, por sua vez, deve deslocar-se de uma postura prescritiva para uma avaliação das relações que permeiam, justificam e balizam o processo decisório dentro do contexto organizacional.

Este Item encerra os elementos organizacionais pertinentes à questão proposta por esta tese. Na próxima Seção, serão apresentadas as Abordagens Organizacionais

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

escolhidas, cabendo frisar que a opção por elas decorreu da significância dos princípios nelas contidos ao assunto em estudo.

5.5
Abordagens Organizacionais

Nesta seção serão apresentadas, de forma sucinta, a Abordagem Sociotécnica, a Abordagem dos *Stakeholders* e a Responsabilidade Social Corporativa.

5.5.1
Abordagem Sociotecnica

A abordagem Sociotécnica surgiu após o término da Segunda Guerra Mundial, com os primeiros projetos de campo realizados pelo *Tavistock Institute of Human Relations*, de Londres, em minas de carvão na Inglaterra.

Eric L. Trist e Kenneth W. Bamforth, do *Tavistock Institute*, começaram os primeiros estudos sociotécnicos, buscando descrever e inter-relacionar os aspectos técnicos, organizacionais, sociais e psicológicos do trabalho. Tais estudos, além de embasarem o enfoque sociotécnico, originaram o que foi chamado de um novo paradigma do trabalho, que seria a otimização conjunta dos sistemas técnico e social.

Conceitualmente, segundo Trist (1981), esse novo paradigma organizacional representou uma mudança no modo como as organizações de trabalho eram encaradas.

A organização passa a ser vista como um sistema composto de dois subsistemas, o social e o técnico, sendo o subsistema social constituído pelas pessoas e suas relações, e o técnico composto por materiais, ferramentas, energia, equipamentos, instalações e tecnologia (MELO, 1997).

Davis e Trist (1975) ressaltam duas premissas básicas em que se baseia a teoria sociotécnica. A primeira é que em qualquer organização em que o homem desempenha tarefas, o resultado esperado é obtido por meio de ações tanto do sistema social quanto do sistema técnico. Esses dois sistemas são tão interrelacionados que o resultado esperado é uma função da operação conjunta de ambos. Assim, observa-se que a otimização conjunta é algo crucial. É impossível otimizar a organização sem a otimização conjunta dos sistemas, correlacionados mas interdependentes, técnico e social.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

A segunda premissa básica do enfoque sociotécnico, de acordo com Davis e Trist (1975), é que todo sistema sociotécnico está inserido em um ambiente e é influenciado por sua cultura, por seus valores e por outros componentes do ambiente. Isso sugere que a teoria sociotécnica recai na teoria de sistemas abertos, significando que há um constante intercâmbio entre o que acontece no sistema de trabalho, ou na organização, e o que acontece no ambiente.

A organização é um sistema aberto, em constante interação com outras organizações, os grupos e pessoas que compõem seu ambiente. Assim, a organização deve administrar tanto um sistema interno como um sistema externo. Nesse último, deve buscar exercer um papel ativo, por meio de uma adaptação ativa, pela qual não busque apenas se moldar ao ambiente, mas principalmente, modificá-lo a seu favor (MELO, 1997).

Segundo Carvalho (1990), é por meio de mudanças ou rearranjos internos que a organização busca sua sobrevivência, equilíbrio e crescimento. Logo, a ação administrativa consistiria em garantir o crescimento e o desenvolvimento interno da empresa a fim de assegurar seu bom desempenho frente às variações de ambiente e, se possível, tentar influenciar essas variações.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Os Princípios Sociotécnicos

Segundo Trist (1981), a abordagem sociotécnica baseou-se na Teoria Geral dos Sistemas - TGS, incorporando alguns de seus conceitos. Segundo o autor, a Abordagem ST é composta pelos princípios:

- *Unidade Básica de Trabalho*. O sistema de trabalho passa a ser visto como um conjunto de atividades que formam um todo funcional, ao invés de ser decomposto em simples tarefas, como no taylorismo.

- *Grupos de Trabalho*. Focam-se equipes de trabalho. A organização de trabalho passa a ser constituída por grupos, o que implica uma redução de níveis hierárquicos e favorece a participação e a comunicação entre os funcionários. Isso faz aumentar o grau de cooperação entre os grupos, aumentando a participação e auxiliando processos de tomada de decisão.

- *Auto-regulação*. O controle do trabalho e do processo produtivo passa a ser feito internamente pelo próprio grupo. A supervisão funciona de modo a controlar condições de fronteira e ajudar o inter-relacionamento dos grupos, verificando o rendimento desses.

- *Variedade de Funções*. Propicia-se o desenvolvimento de múltiplas habilidades por parte dos indivíduos. O trabalho passa a oferecer funções diversificadas e um contínuo aprendizado sobre o processo produtivo. Como resultado esperado, deseja-se um maior grau de satisfação no trabalho.

- *Autonomia e Liberdade de Ação*. Visa incentivar a autonomia e iniciativa dos trabalhadores, em detrimento de regras prescritas, a fim de que os próprios empregados possam encontrar as melhores soluções dos problemas referentes ao seu setor de trabalho.

- *Partes Complementares*. A máquina complementa o homem e amplia suas funções. O homem, portanto, não é uma extensão da máquina. A gerência e os funcionários, dentro desse contexto, também são vistos como partes complementares.

- *Diversidade*. Para o funcionário, significa diversidade de funções e, para a empresa, maior flexibilidade técnico-produtiva. Significa uma antítese do modelo burocrático, por representar maior flexibilidade e por ampliar possibilidades de mudança.

A esses princípios devem ser acrescidos (CHERNS, 1976):

- *Mínima especificação crítica* – somente o essencial seria definido *a priori*. A maior parte das especificações seriam deixadas em aberto para serem negociadas com a participação crescente dos trabalhadores;

- *Critério sociotécnico* – a variância, quando não puder ser eliminada, deve ser controlada tanto quanto possível na origem, cabendo a cada trabalhador o controle do seu trabalho e o aprendizado com as falhas;

- *Incompletude* – o trabalho nunca teria fim. Revisões e modificações à luz da análise das consequências de cada projeto implantado têm que ser realizadas;

- *Congruência das atividades de suporte* – os sistemas de suporte social (recompensas, promoções etc) devem ser alinhados e congruentes com os objetivos da instituição.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Contribuições da Abordagem Sociotécnica

Entre as principais contribuições da abordagem sociotécnica, cabe destacar, segundo Melo (1997), a proposta de criação de grupos semi-autônomos, que incorporam os princípios já mencionados. Os conceitos atuais de equipes de trabalho e *empowerment*, amplamente difundidos atualmente, têm suas raízes nessa proposta.

Para Davis e Taylor (1975), o projeto tecnológico, implicita ou explicitamente, inclui considerações psicossociais. Segundo esses autores, as mudanças tecnológicas implicam uma constante introdução de novos produtos, processos e técnicas cada vez

mais sofisticadas. Isso traz significativas conseqüências para as organizações e a estrutura do trabalho. O avanço tecnológico oferece grandes oportunidades para desenvolver estruturas organizacionais novas e mais humanas, que levem a uma melhor qualidade de vida no trabalho. Apesar de apresentarem novos problemas, tecnologias altamente sofisticadas permitem flexibilidade em relação ao sistema social. Existem várias maneiras de configurar essas tecnologias que, dentro de limites, podem atender às necessidades do sistema social. Corroborando essas idéias, há o conceito de noção da escolha organizacional, adotado por Emery e Trist (1960), que consiste na constatação de que para uma mesma tecnologia pode-se ter diferentes maneiras de organização, destruindo o mito do imperativo tecnológico que diz que a tecnologia evolui de acordo com leis próprias, determinando a configuração do sistema social.

Além disso, cabe mencionar, também, que uma nova tecnologia pode aumentar a dependência da organização nos indivíduos e grupos, por meio de uma maior coordenação, cooperação e responsabilidade no trabalho. Para melhor utilizar o potencial tecnológico a fim de obter um alto desempenho organizacional, é fundamental considerar a interdependência entre os sistemas social e técnico (DAVIS e TAYLOR, 1975).

Trist (1981) enfatiza que o comportamento dos indivíduos depende da forma de organização desse trabalho e do conteúdo das tarefas a serem executadas. O desempenho das tarefas e os aspectos a elas relacionadas, tais como responsabilidade e reconhecimento, são fundamentais para a satisfação do indivíduo no seu trabalho.

De acordo com Trist (1981), o homem tem necessidades psicológicas individuais relacionadas com seu trabalho, além das que são geralmente incluídas em um contrato de trabalho, como remuneração justa, benefícios e segurança, entre outras. Tais necessidades são apresentadas por Trist como sendo:

1. Ter um trabalho razoavelmente diversificado. Segundo Melo (1997), deve haver um elemento de criatividade a fim de atenuar o grau de rotina nas tarefas.
2. Ser capaz de aprender continuamente no trabalho.
3. Ter algum poder de decisão, usando suas próprias idéias.
4. Ter um certo suporte social e reconhecimento no trabalho.
5. Ser aceito na sociedade pelo trabalho que faz, dignamente.
6. Sentir que o trabalho leva a um futuro desejável (não significa apenas promoção, mas reconhecimento e auto-realização).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

As principais premissas desse novo paradigma organizacional levam a uma melhor qualidade de vida no trabalho para todos os membros da empresa o que, de acordo com Trist (1981), contrasta fortemente com o antigo paradigma. Essa comparação é mostrada na Tabela 5.2.

Tabela 5.2 -Paradigmas do Trabalho

Antigo Paradigma	Novo Paradigma
Componente tecnológico é imperativo	Otimização conjunta dos sistemas técnico e social
Homem como extensão da máquina	Homem e máquina são complementares
Homem como componente substituível	Homem como um recurso a ser desenvolvido
Divisão do Trabalho, poucas habilidades	Trabalho em grupo, múltiplas habilidades
Controle externo, supervisão	Controle interno, auto-regulação
Grande número de níveis hierárquicos, estilo autocrático	Baixo número de níveis hierárquicos, estilo participativo
Competição	Colaboração
Consideram-se apenas os interesses da organização	Além dos interesses da organização, consideram-se interesses individuais e da sociedade
Alienação	Compromisso
Baixa taxa de mudanças	Inovações

Fonte: Trist (1981), p.42.

De acordo com Melo (1997), as idéias e os conceitos sociotécnicos são um fundamento para o entendimento, a formulação e a implementação das inovações, tanto sociais como tecnológicas. Assim, pode-se estabelecer estruturas organizacionais flexíveis, que facilitem a comunicação e sejam compatíveis com métodos gerenciais inovadores e tarefas de conteúdo mais estimulante. Isso propiciaria o crescimento pessoal, organizacional e um maior compromisso das pessoas, o que facilitaria o aprendizado e desenvolveria a habilidade para a mudança. O enfoque sociotécnico promoveria, ainda, a autonomia responsável, a adaptabilidade, a variedade e a participação, ajudando a alcançar um melhor desempenho e maior satisfação no trabalho, contribuindo, portanto, para melhorar a organização e enriquecer a qualidade de vida no trabalho.

5.5.2
Abordagem dos *Stakeholders*

O surgimento do termo *stakeholder* na literatura de Administração data de 1963, quando a palavra foi vista em um memorando do Instituto de Pesquisas de *Stanford* (Freeman, 1984). *Stakeholders* eram então definidos como 'aqueles grupos que mantinham a organização'. Assim, a idéia inicial do termo era designar todos os grupos sem os quais a empresa deixaria de existir, o que abrangeria acionistas, empregados,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

clientes, fornecedores, credores e sociedade. Esse conceito estava atrelado à idéia de sobrevivência.

A partir dessa época, o conceito de *stakeholder* evoluiu, passando a ser entendido sob vários ângulos. Segundo Freeman (1984), as diversas formas pelas quais os gestores vêem seus relacionamentos com os indivíduos ou grupos - que podem variar de relações puramente instrumentais a outras que repousem em visões utilitárias ou normativas - geram uma diversidade de definições para o termo.

Para Rhenmam (1968), por exemplo, o termo *stakeholder* designa, explicitamente, os indivíduos ou grupos que dependem da realização da empresa para o atingimento de suas metas pessoais e que, ao mesmo, são de quem a organização é dependente. Friedman (1970), por sua vez, afirma que *stakeholders* são aqueles que têm um relacionamento econômico com a organização, visão com cunho visivelmente instrumental.

Por outro lado, para Freeman (1984), *stakeholder* compreenderia qualquer grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelo alcance dos objetivos da empresa. Cabe salientar que foi Freeman quem elaborou e apresentou no livro *Strategic Management: A Stakeholder Approach* o conceito acima - que é o mais utilizado do termo – sendo, assim, considerado o criador da expressão *stakeholder*. Corroborando as idéias de Freeman, tem-se Carroll (1991) - para quem *stakeholders* são grupos ou indivíduos com os quais a organização interage ou com ela tem interdependência -, Clarkson et alli. (1999) – que afirma que *stakeholders* são os que têm exposição ou propensão ao risco face às atividades da empresa - , Hummels (1998) – que afirma que os *stakeholders* são os indivíduos ou grupos, afetados pelas práticas, políticas e ações das empresas, que possuem alguma reivindicação legítima na organização -, entre outros.

Com relação à abordagem dos *stakeholders*, Donaldson e Preston (1995) apresentam-na como a tese de que todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos e que participam de uma empresa, o fazem para obter benefícios e que, portanto, não existem motivos para a priorização de um conjunto de interesses em detrimento de outro. Por outro lado, para Pfeffer e Salancik (1978) ela é um modelo de interação empresa/ambiente organizacional, cuja função é o gerenciamento de demandas, particularmente das demandas dos grupos de interesse. Hummels (1998) a vê como

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

uma forma de se gerenciar grupos e indivíduos que têm interesse na sobrevivência da organização. Segundo Freeman e Reed (1983), essa abordagem deve enfatizar o gerenciamento ativo do ambiente de negócios, dos relacionamentos entre os participantes e a conseqüente promoção dos diferentes interesses. De acordo com Wilson (2003), ela envolve o relacionamento da organização com seus parceiros externos, sendo que quanto mais fortes forem os laços que os unem, mais facilmente os objetivos corporativos serão atingidos. Para Logsdon e Yuthas (1997), a Abordagem dos *Stakeholders* está relacionada à Responsabilidade Social Corporativa (RSC), assunto que será apresentado no próximo Item, dividindo-a em estágios que tem como base um fundo moral. Segundo os autores, empresas que se encontram em um estágio pré-convencional de comportamento, possuem atores que se relacionam, apenas, por interesses imediatos. As que estão em um nível convencional de comportamento, continuam eles, equilibram as pressões recebidas com as preocupações de consumidores, proprietários e empregados. - Nesse ponto, Pinto (2004) frisa que a figura do *stakeholder*, em ambos os casos, é definida mais por um contrato legal. – Por fim, as empresas que estão em um nível pós-convencional de comportamento, enfatizam um comportamento moral ampliado que inclui a participação dos atores na tomada decisões e sua valorização por esse gesto, mesmo que não tenham direitos legais para tanto. De acordo com Pinto (2004), esse comportamento é decorrente da influência de fatores individuais – como as características e desenvolvimento moral dos gestores – e de fatores ambientais frutos das normas e das expectativas sociais.

Com relação aos propósitos da Abordagem dos *Stakeholders*, Donaldson e Preston (1995), ao desmembrá-la para melhor entendê-la, deram grande contribuição ao apresentarem a idéia de que a abordagem revela-se sob aspectos diversos e alternativos, podendo ser caracterizada como: instrumental, normativa e descritiva. Segundo Stoney e Winstanley (2001), essas perspectivas mostram uma variação de visões que se estendem de uma dimensão analítica de um lado, a uma reformadora no outro extremo. Pinto (2004) enfatiza que há autores que vêem tal abordagem como uma ferramenta de análise que facilita o mapeamento dos diferentes interesses na organização e outros que vêem a abordagem como um modelo descritivo cujo objetivo é a transformação da empresa e da sociedade. Ele salienta que existem visões intermediárias e essas.

No que tange ao aspecto instrumental, ou seja, um meio para atingir determinados fins, a abordagem foi usada para estabelecer uma estrutura para exame de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

conexões, se existentes, entre a prática do gerenciamento dos *stakeholders* e o atingimento da *performance* corporativa, ou seja, da consecução de tradicionais objetivos das empresas como lucratividade e crescimento. Muitos pesquisadores (AUPPERELE *et al.*, 1985; PRESTON & SAPIENZA, 1990 e PRESTON *et al.*, 1991) utilizaram métodos estatísticos convencionais para explicar essas ligações. Outros (KOTTER & HESKETT, 1992; O'TOOLE, 1986 e O'TOOLE, 1991) usaram observação direta e entrevistas. Para os autores que defendem a visão instrumental da abordagem, a melhoria das relações com o seu entorno implica em uma redução de custo.

A perspectiva normativa da abordagem foi usada para interpretar a função da corporação, incluindo a identificação das principais linhas morais e filosóficas que influenciariam a operação e o gerenciamento das empresas (PINTO, 2004). Vista sob o ângulo normativo, a abordagem foi direcionada para tentar interpretar a função do investidor/proprietário da corporação à luz dos princípios morais e filosóficos. Os trabalhos de Carroll (1991), Kuhn (1982) e Friedman (1970) fazem parte dessa relação.

Donaldson e Preston (1995) enfatizam que o aspecto normativo traz, implicitamente, um viés ético, que se manifesta no cuidado que todos os atores organizacionais têm que ter com seus relacionamentos, em detrimento de qualquer lucro que isso possa gerar. Evan e Freeman (1988) defendem a perspectiva normativa da abordagem dos *stakeholders*, pois, para eles, cada grupo de *stakeholder* teria o direito de ser tratado como um fim em si mesmo e não como um meio para outro fim, como, por exemplo, para a maximização da riqueza dos acionistas.

Donaldson e Preston (1995) acrescentam a perspectiva descritiva que, segundo eles, enxerga a empresa como um amplo conjunto de interesses cooperativos e competitivos. Brenner e Cochran (1991) mencionam dois propósitos dessa dimensão: descrever como as organizações operam e auxiliar no prognóstico do comportamento organizacional. Nesse caso, a Abordagem dos *Stakeholders* seria utilizada para descrever e, algumas vezes explicar, comportamentos específicos e características das empresas. Brenner e Cochran (1991) usaram a abordagem dos *stakeholders* para descrever a firma. Brenner e Molander (1977) usaram-na para entender a forma como os gerentes vêem o gerenciamento. Wang e Dewhirst (1991) usaram-na para analisar como os dirigentes da empresa tratam os aspectos que constituem os interesses

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

corporativos. Clarkson (1999), por sua vez, a utilizou para compreender como algumas organizações são atualmente gerenciadas.

Cabe frisar, também, que, de acordo com Donaldson e Preston (1995), os três aspectos da abordagem dos *stakeholders* estão interrelacionados, havendo um suporte mútuo entre essas três dimensões (Figura 5.6). Segundo esses autores, a Abordagem dos *Stakeholders* teria como funções a explicação do funcionamento de uma organização e a conduta de sua operação – submetida a diversos relacionamentos - sempre orientados por linhas morais e filosóficas.

Para Carroll (1998), há cinco principais questões que têm que ser tratadas pela Abordagem dos *Stakeholders*. São elas:

1. Quem são os *stakeholders* de uma organização?
2. Quais são seus interesses?
3. Quais oportunidades e desafios eles representam para as empresas?
4. Do ponto de vista ético, legal, econômico e filantrópico, quais são as responsabilidades que as organizações devem ter com seus *stakeholders*?
5. Quais estratégias e ações uma empresa deve ter para melhor responder aos desafios e às oportunidades representadas pelos *stakeholders*?

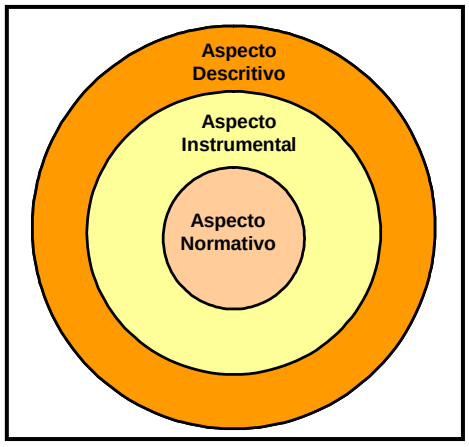

Figura 5.6 – Aspectos da Abordagem dos *Stakeholders*.
Extraído de: DONALDSON; PRESTON, 1995, p.74.

Segundo Pinto (2004), Philips (2003) e Kaler (2003) também colocaram questões semelhantes, sendo que para tais autores, o ponto de partida para o entendimento da Abordagem dos *Stakeholders* passa pela identificação de quem são os *stakeholders*. A definição de quem está envolto nesse grupo indicará o espectro de abrangência e os elementos a serem considerados pela Abordagem.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Aspectos Negativos e Positivos à Abordagem dos *Stakeholders*

Há diversas críticas à abordagem dos *stakeholders*, pois, apesar da divulgação e penetração do conceito no ambiente organizacional, não há unanimidade em termos de seu significado.

Jensen (2001) afirma que a Abordagem dos *Stakeholders* atende aos interesses pessoais dos executivos, deixando-os livres para tomar decisões com base em seu próprio julgamento, já que não podem ser avaliados com base em critérios objetivos. Para ele, o bem-estar é maximizado quando cada empresa maximiza seu valor de mercado.

Para Sternberg (1996), existe um número infinito de *stakeholders*, o que impede que todos sejam atendidos. Handy (1998), por sua vez, afirma ser muito difícil definir claramente quem é *stakeholder*. Barry (2002) critica a Abordagem porque, segundo ele, o acionista não terá interesse em colocar seus recursos na empresa uma vez que terá que dividir suas decisões com outros atores.

Ante o exposto, Barry (2002) afirma que o conceito de *stakeholder* pode ser rejeitado por um posicionamento radical que acredita que a sociedade vive um conflito entre capital e trabalho ou por um posicionamento unitarista que acredita só haver um interesse válido que é o do acionista. Essa autora acrescenta que há, também, um posicionamento pluralista que valida a Abordagem dos *Stakeholders* por considerar ser possível acomodar múltiplos interesses.

Os argumentos favoráveis à Abordagem dos *Stakeholders* dividem-se em duas vertentes.

A primeira, de cunho instrumental, que supõe que a prática de ações responsáveis melhora o desempenho (ou valor) da empresa (PINTO, 2004). Explicitando essa visão, Waddock (2000) afirma que em uma empresa responsável, quando a eficiência e a produtividade humana aumentam, sua exposição legal se reduz, sua reputação fica protegida e, consequentemente, os custos diretos são minimizados.

A segunda, de cunho substantivo, que entende ser obrigação da empresa considerar, na tomada de decisões, a opinião de outros atores além dos acionistas (PINTO, 2004). Gibson (PINTO, 2004) alerta que a empresa tem obrigações morais

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

para com indivíduos e pessoas, pois esses não podem ser vistos como peças de engrenagem que permitam às empresas alcançarem seus objetivos financeiros. Os indivíduos devem, ao contrário, ser vistos como fins em si mesmos. Além disso, qualquer processo administrativo deve respeitar a dignidade dos funcionários de uma organização (PINTO, 2004). Nesse ponto, Quin e Jones (1995) ressaltam quatro características éticas que uma organização precisa ter para existir: não fazer mal a outros, respeitar a autonomia de todos, evitar a mentira e honrar acordos (PINTO, 2004). Acrescente-se a essas, a preocupação de uma organização 'justa' (GERDE, 2000), capaz de distribuir seus custos e benefícios entre todos os que se relacionam com a empresa.

Por fim, cabe frisar que há uma discussão sobre a unificação dessas duas vertentes de forma que se tenham negócios viáveis e morais (JONES;WICKS, 1999). Tal convergência é, entretanto, criticada por alguns autores como Freeman (1984), pois para eles, a Abordagem já surgiu de premissas instrumentais, o que a afasta de posições livres de valores, uma vez que as consequências importam. Além disso, há autores como Friedman e Miles (2002) que acham prematuro integrar essas duas vertentes em uma única estrutura conceitual, pois não há, ainda, aprofundamento teórico suficiente que defina a relação entre uma empresa e seus *stakeholders*.

5.5.3
Responsabilidade Social Corporativa

Há 50 anos discute-se sobre Responsabilidade Social Corporativa - RSC. Inúmeras definições conceituais foram criadas e foi possível perceber uma série de aspectos que aproximam esse campo com a Abordagem dos *Stakeholders*.

Há autores, como Pinto (2004), que afirmam ser a RSC um desdobramento indissociável da Abordagem dos *Stakeholders*. Pinto (2004) menciona que a RSC é uma disciplina proveniente de uma filosofia moral, embasada por argumentos éticos, preocupando-se em explicar a razão e a forma como as organizações devem trabalhar para atingirem objetivos sustentáveis. Por outro lado, continua o autor, a Abordagem dos *Stakeholders* além de ter as mesmas preocupações finais, tem, em suas bases, argumentos gerenciais.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Com relação à RSC, cabe mencionar que, na década de 50, Bowen (1953) trouxe essa visão para dentro do ambiente dos negócios. O primeiro questionamento sobre o tema versava sobre quais responsabilidades para com a sociedade deveriam ser assumidas pelos homens de negócio. Como resposta, Bowen (1953) formulou a primeira definição para o termo como sendo a obrigação dos executivos na consecução de políticas, tomada decisões ou idealização de linhas de ação que fossem desejáveis em termos de objetivos e valores para a sociedade.

A partir da década de 60, houve uma evolução na compreensão da RSC, que obteve contornos mais claros e passou a se referir a decisões e ações tomadas pelos homens de negócio por razões maiores que as dos interesses econômicos e técnicos diretos (DAVIS; TAYLOR, 1975). Nessa linha, McGuire (1963) afirmou que a idéia da RSC supõe que a empresa possui não apenas obrigações econômicas e legais para com a sociedade, mas, também, responsabilidades que se estendem além dessas obrigações.

A década de 70 foi marcada por uma proliferação de definições conceituais da RSC. Uma importante contribuição foi apresentada por Johnson (1971). Segundo ela, uma empresa socialmente responsável é aquela em que os administradores buscam o equilíbrio de uma multiplicidade de interesses, ou seja, ao invés de esforçarem-se somente para conseguir maiores lucros para seus acionistas, uma organização responsável deve, também, considerar os empregados, os fornecedores, os intermediários, as comunidades locais e a nação.

Para Kreitlon (2003), RSC é um processo organizacional cujo objetivo é a formulação de estratégias e políticas coerentes com os interesses legítimos dos diversos grupos que compõem a empresa, a partir do diálogo e da participação democrática desses na vida empresarial.

Segundo Strong *et al.* (PINTO,2004), a RSC diz respeito à satisfação dos acionistas, empregados e clientes, considerados os principais grupos de *stakeholders* em uma organização. Para *Mohr et al.* (PINTO, 2004), a RSC é a busca da empresa em maximizar, no longo prazo, os impacto positivos decorrentes de sua atuação e minimizar ou eliminar os efeitos negativos causados por ela na sociedade.

Por outro lado, Carroll (1998) afirma que os conceitos de RSC ainda são vagos e que abrangem duas perspectivas: a que assume que o objetivo da empresa é aumentar

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

seu lucro e a que acredita que a atuação da empresa deve transcender a isso, abrangendo aspectos econômicos. Para Carroll, RSC deve ser vista como o desempenho corporativo em quatro diferentes categorias de responsabilidade: econômica, legal, ética e discricionária. Para ela, essas quatro categorias não são mutuamente exclusivas e não pretendem retratar um contínuo com as preocupações econômicas de um lado e as sociais do outro. Em vez disso, elas têm um caráter cumulativo, pois partem de uma base econômica até alcançar um status discricionário, ou filantrópico.

Cabe ainda mencionar que Ackerman (1975) entende que existem fases que precisam ser vencidas para que a empresa encontre um comportamento que atenda as demandas sociais. Segundo ele, deve haver, em primeiro lugar, um reconhecimento dos problemas sociais pela gestão da organização. Em um segundo momento, a organização deve ir além desse mero reconhecimento e deve buscar especialistas que possam traçar e implementar ações compatíveis com essas percepções e que visem a solução (ou a amenização) dos problemas encontrados. Por último, deve haver um controle dos resultados de forma que seja verificado o efeito das ações previamente tomadas.

Ainda com relação à conceituação da RSC, Panapanaan *et al.* (2003), como Carroll (1998), salientam a inexistência de uma única definição conceitual de RSC. Para tais autores, o ponto de convergência entre as diferentes visões sobre o tema está na execução dos negócios com sustentabilidade e ética, o que faz da RSC uma outra dimensão do desenvolvimento sustentável, ladeada pelas responsabilidades econômicas e ambientais (PINTO, 2004). Para Panapanaan *et al.* (PINTO, 2004), a RSC é exercida por meio de cinco atividades: a organização e a estrutura da empresa, seu planejamento, a implementação de idéias, o monitoramento e avaliação contínuos e a comunicação dos resultados.

Cabe frisar também que, atualmente, devido à grande pressão a que estão submetidas, as empresas, espontaneamente ou não, acabam realizando algum tipo de ação para atender as demandas sociais. Pinto (2004) enfatiza que quando as empresas percebem tais ações como investimentos, que a resistência dos acionistas é reduzida e que o gerenciamento assume um caráter pró-ativo.

Por fim, Pinto (2004) mencionar que estudos realizados para se avaliar a correlação entre RSC e *performance* financeira corporativa mostraram resultados

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

positivos. O mesmo, continua o autor, se aplica à perspectiva da *performance* social que mostrou que empresas que seguiram uma gestão baseada em preceitos relacionais, criaram mais valor para o acionista do que empresas que não priorizavam tais aspectos.

Críticas e Defesas à RSC

Há uma série de argumentos que criticam a RSC e que se apóiam na realidade do mercado para afirmar que não há compatibilidade entre o posicionamento escolhido pela empresa (o que inclui o impacto de suas ações no ambiente externo a ela) e sua orientação socioambiental.

De um ponto de vista radical, Jones (1996) afirma ser impossível que uma empresa, por convicção, atue no mercado com legitimação social, responsabilidade pública e respeito aos aspectos éticos, legais e discricionários, sendo esses últimos, ações para com a sociedade cuja execução é facultada às empresas uma vez que não há imposições legais ou éticas para tanto. Para ele, esse seria um comportamento incompatível com a racionalidade capitalista.

Outra questão, levantada por Barry (2002), serio o fato da empresa ter obrigações com outros *stakeholders* que não seus proprietários, o que aumentaria, sobremaneira, a quantidade de demandas a serem tratadas, nem sempre convergentes.

Ainda nessa linha, McWilliams e Siegel (2001) afirmam existir um ponto de equilíbrio para a aplicação de recursos financeiros em ações sociais e que o problema está em identificar até quando faz sentido aumentar custos para melhorar processos. Para eles, isso está ligado à percepção positiva de empresa por parte dos clientes, de modo que haja agregação de valor à marca e que, consequentemente, clientes se disponham a pagar mais por produtos e serviços.

Em contraposição a tais visões, Sem (1999) afirma que investir em RSC significar resgatar condutas que foram arbitrariamente sobrepujadas por uma leitura equivocada de Adam Smith no tocante à separação entre economia e sociedade (PINTO, 2004).

Sob um ângulo instrumental, Panapanaan *et al.* (2003), Joyner e Payne (2002), Burke e Logsdon (1996), entre outros enfatizam que empresas que abraçam a RSC têm mais facilidade em atrair bons funcionários, além de conseguirem manter uma maior

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

coesão interna, calcada na lealdade e no comprometimento desses para com a organização. Além disso, conseguem agregar mais valor à marca pela imagem que transmitem e que é aceita por clientes e fornecedores.

Na próxima seção, será avaliada a questão do indivíduo nas organizações, procurando-se ressaltar aspectos importantes para a gestão de uma empresa que não são tratados pela tradicional Teoria Organizacional, calcada, em grande parte, na visão funcionalista do mundo.

5.6
O Ser Humano nas Organizações

Chanlat (1996) afirma que, nas empresas e nas escolas de gestão, as atividades que envolvem diretamente a administração de ações concretas atingiram um alto grau de desenvolvimento. O mesmo, entretanto, não ocorre com o que se relaciona com a administração das pessoas, aspecto que ainda está longe de adquirir a legitimidade que merece.

Segundo o autor, essa situação é decorrente da aceitação incondicional e passiva do modelo adotado pelas ciências exatas como sendo o único que merece ser considerado e respeitado. Chanlat (1996) menciona, entretanto, que é chegada a hora de analisar os seres humanos no ambiente de trabalho a partir de uma postura compreensiva, capaz de apreender o sentido que os seres humanos dão à sua própria vida.

De acordo com Chanlat (1996, p.18):

> "Os acontecimentos dramáticos que se observa universalmente, quer se trate da deterioração física, psíquica e cultural de grande parte da humanidade, da violência dos conflitos que minam todos os patamares da sociedade, das ameaças que planam sobre o equilíbrio ecológico do globo e do estado de confusão que reina ao nível dos valores morais e éticos, exigem imperiosamente que nos interroguemos, com o maior rigor, sobre as consequências do triunfo do economismo de vista curta e sobre as finalidades da empresa (...)."

Nesse panorama, faz-se necessário reintroduzir as pessoas no lugar que lhes pertence dentro do ambiente de trabalho, o que demanda a reabilitação do ponto de vista do sujeito, seu desejo em face de suas atividades profissionais e a contribuição essencial do trabalho para a construção equilibrada do seu ser. Essa tomada de posição em relação às dimensões do indivíduo nas organizações demanda um modo de pensar interdisciplinar que coloque em estreita relação as diferentes perspectivas e que manifeste interesse por detalhes e aspectos concretos de cada situação.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Audet e Malouin (1986) afirmam que o comportamento organizacional apresenta-se, hoje, como uma grande colcha de retalhos envolvendo estudos da Psicologia, do Sociologia, de diferentes correntes de gerenciamento, dentre outros, ocultando ou ausentando certas dimensões humanas, como a dimensão psíquica e afetiva, a dimensão simbólica, a dimensão espaço-temporal etc.

Villette (1988) ressalta que a obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade e pelo rendimento a curto prazo verificada até hoje nas organizações e na sociedade conduziu a maioria dos estudos organizacionais à criação de técnicas de controle. Dufour e Chanlat (1985) contestam essa concepção instrumental, adaptativa e manipuladora do ser humano, voltando suas atenções às dimensões esquecidas do indivíduo nas organizações que procuram tornar compreensível a experiência humana e captar sua complexidade e riqueza.

O Indivíduo como um Ser de Desejo e de Pulsão

Segundo Freud (1973), o comportamento humano não pode ser reduzido ao que se pode observar exteriormente, o que implica a análise de uma gama de aspectos inerentes à condição humana. Nessa linha, Skinner (1968) ressalta, também, que o ser humano não pode ser visto como um "organismo submetido a um bombardeamento de estímulos" (p. 30), pois ele é um ser de desejo, de pulsão e de relação.

É por intermédio das relações que um ser humano tem com o outro que ele vê seus desejos e sua existência serem reconhecidos ou não (CHANLAT, 1996). Em outras palavras, Freud (1973) enfatiza que a constituição de cada ser humano exige uma relação poliforme com outros indivíduos, pois é a partir dela que o homem se constitui, se reconhece, sente prazer e sofrimentos.

Nesse contexto, cumpre ressaltar a importância que a vida psíquica exerce na dinâmica humana das organizações. Se cada ser se constrói a partir da relação eu-tú, conforme mencionado por Buber no Capítulo 3, o conjunto de sensações, emoções, percepções etc. surgido dessas interações vai embasar e nortear as relações que unem o homem à organização (PAGÉS *et al.*, 1979) e o indivíduo ao coletivo (ENRIQUEZ, 1983). Acrescente-se a isso que os conflitos, os motivos não verbalizados de determinadas escolhas, as máscaras que aparecem no grupo e no indivíduo entre outros aspectos também serão daí originários.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Hirschhorn (1988) declara que a organização é o lugar propício às demonstrações do imaginário, do inconsciente, de defesas pessoais, de processos de identificação, entre outros, o que confere à vida psíquica um papel fundamental no comportamento organizacional, tanto no aspecto individual como no coletivo. Dejours (1980) conclui que não levar tais aspectos em consideração dentro da realidade organizacional é proporcionar uma visão incompleta do ser humano, passível de gerar conseqüências patológicas na vida organizacional.

O Indivíduo como um Ser Espaço-Temporal

Espaço e tempo constituem duas dimensões inseparáveis em que o ser humano está inserido (CHANLAT, 1996) e que, freqüentemente, são vistas apenas sob a ótica da funcionalidade e da economia (FISHER, 1989). Não obstante, Chanlat (1996) relata que essas dimensões são muito mais ricas de significação do que as concepções tradicionais das organizações conseguem apreender.

Fisher (1989) menciona que o espaço organizacional pode ser visto como um vetor das interações sociais por dois motivos: primeiro porque todo arranjo espacial estrutura mais ou menos diretamente as comunicações funcionais e relacionais em uma organização e, em segundo lugar, porque constitui um mensageiro social sobre o grupo ou a sociedade que a ocupa, seu modo de vida e seus valores. O espaço organizacional evidencia a importância da experiência social que se vive nas relações com os diferentes ambientes.

Acrescente-se a isso, continua o autor, que o espaço é objeto de práticas e de intervenções diversas definidas por um processo que mostra que o comportamento humano não é um sistema passivo, mas, sim, um sistema que exerce sobre o espaço um domínio físico, psicológico, ou ambos.

Chanlat (1996) menciona, também, que todo indivíduo é originário de determinado lugar que, por sua vez, está integrado a espaços mais amplos. Para ele, o homem cria nesses espaços, um enraizamento que pode ser mais ou menos forte, mas que tem como fonte, investimentos de ordem afetiva, material, profissional, política e outras mais. Esses investimentos, complementa Fisher (1989), reafirmam a identidade pessoal e coletiva. Assim, o espaço, lugar concomitante de sobrevida biológica e da existência psicológica, é também um lugar social (CHANLAT, 1996).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Para Harré (1979), o espaço organizacional, independentemente de suas características - fechado ou aberto, funcional ou labiríntico, personalizado ou anônimo, significativo ou vazio de significado, nebuloso ou claramente definido (CHANLAT, 1996)- constitui uma das bases da ação humana, permanecendo ligado a outros espaços que ele incorpora (espaços pessoais de trabalho, espaços de interações) ou que o envolvem (espaço social, espaço do mundo). Ele também está indissoluvelmente relacionado com o tempo (CHANLAT, 1996).

De acordo com Hawking (1989), a idéia de tempo é dominada pela concepção de que ele é algo objetivo, mensurável, raro, precioso, homogêneo, quantificável e uniformemente divisível. Chanlat (1996) adverte que ele é, igualmente, subjetivo e qualitativo e que a vivência do trabalho não é dissociável do modo pelo qual se constrói, ao mesmo tempo, pessoal e socialmente a temporalidade. Segundo Chanlat (1996, p. 110), "ao tempo objetivo da organização responde o tempo subjetivo dos indivíduos".

Com relação a essa questão, Hassard (1989) afirma que a ênfase dada aos estudos quantitativos sobre o tempo subestimou a importância do tempo qualitativo, negligenciando o tempo vivido em favor das estruturas temporais. Esses trabalhos, continua ele, interessaram-se mais pela organização metódica do tempo de trabalho nos sistemas de decomposição de tarefas do que pelo sentido dado ao tempo pelos indivíduos que executam a tarefa.

O Indivíduo como um Ser Simbólico

Segundo Godelier (1984), o homem é um fabricante de sentidos e um produtor de símbolos e essa aptidão a simbolizar, interpretar e representar a realidade na qual ele está imerso está no fundamento da cultura.

Durand (1984) acrescenta que o ser humano e a sociedade produzem uma representação de mundo que lhes confere significado e que representa o ausente, o imperceptível e o indescritível. Chanlat (1996, p.228) corrobora com essa assertiva, afirmando que "todo coletivo, formal ou não, produz sentidos e significações".

Para Durand (1984), o simbolismo, característico de uma vida coletiva, não escapa ao universo organizacional. Chanlat e Dufour (1985) enfatizam que a organização, enquanto espaço particular da experiência humana, é um lugar propício à

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

emergência do simbólico. O simbólico é marcado por uma tensão típica da sociedade industrializada que tem, de um lado, a razão econômica que compromete o significado do trabalho e, do outro, a existência humana na busca ininterrupta do significado de si mesmo e do que está à sua volta. Nessa linha, Chanlat (1996) afirma que a produção simbólica é o resultado de uma interrelação dialética entre um contexto, atores e relações sociais.

No que tange a questão do simbolismo, cabe ainda mencionar o alerta de Bouchard sobre a distinção entre símbolo e signo. Segundo o autor, signo se reduz a informar, enquanto símbolo responde à necessidade de pensar, ao prazer de criar e à vontade de produzir sentido. Ele frisa que o problema está nos modelos tecno-racionalizadores que, premidos pela razão econômica, querem fazer do signo, um símbolo. É por isso, conclui Bouchard (1985), que as sociedades modernas fazem cada vez menos apelos às simbolizações e os indivíduos ficam carentes de mais essa importante dimensão.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA

Sofrimento Humano nas Organizações

Segundo Déjours (1996), o homem que aproveita os benefícios provenientes da concorrência econômica - que possibilitam aumento no consumo doméstico e no confronto material – é, ao mesmo tempo, vítima dos problemas sociais e humanos advindos da melhoria dos desempenhos produtivos. Esses problemas se refletem na vida e na saúde dos trabalhadores, causando sofrimento.

O autor ressalta que as relações entre sofrimento e organização nem sempre tem uma conotação negativa, pois o trabalho também pode ser fonte de prazer e de saúde. Assim, cabe analisar a dimensão diacrônica do sofrimento, representada pela história psíquica de cada indivíduo e a dimensão sincrônica, decorrente do reencontro do sujeito com a situação do trabalho. Além disso, Déjours (1996) frisa que na luta contra o sofrimento, o indivíduo pode elaborar soluções originais, geralmente favoráveis à produção e à saúde, o que se denomina sofrimento criativo. Por outro lado, continua o autor, o sujeito pode chegar a soluções não favoráveis à produção e também à saúde, originando um sofrimento qualificado de patogênico.

Segundo Laplanche e Pontalis (1967), o ser humano nasce com uma dimensão psíquica que vai sendo moldada ao longo do tempo em função do contato que esse tem

com as pessoas que o cercam e com o ambiente em que ele está imerso. As impressões, positivas e negativas que esse indivíduo vai tendo do mundo ao seu redor vão modelando seu caráter e dando origem aos medos, às compulsões, aos desejos, enfim, a todo conjunto de características que constituirão sua personalidade.

Por intermediação do trabalho, o sujeito engaja-se nas relações sociais, para onde ele transfere as questões herdadas de seu passado e de sua história afetiva e é aí que o sofrimento acontece. Para Pharo (1988), é impossível o desaparecimento do sofrimento nas organizações, porque cada ser humano é distinto em sua forma de ser, possuindo um conjunto de necessidades e aspirações que é único. Por outro lado, qualquer empresa tem seus próprios valores, regras, princípios e objetivos, na maioria das vezes não negociáveis, e que devem ser seguidos por seus funcionários. Assim, cabe a esses últimos, a descoberta de formas de, no trabalho, perseguir seu questionamento interior e traçar a sua história. Isso é o que Déjours (1997) batiza de sofrimento criativo que, para ele, é conseguido pela sublimação das diferenças.

Os que não conseguem essa subversão do sofrimento quer seja por defesas pessoais ou porque não percebem que são seres que possuem necessidades distintas das necessidades que as organizações pregam – o que faz com que essas não possam se sobrepor aos homens – acabam vivenciando um sofrimento patogênico cuja representação mais usual é o *stress*.

Foi apresentado, neste Capítulo, o referencial que concerne à Teoria Organizacional, escolhido como pertinente para o estudo em questão. Ele será relevante para o Capítulo em que serão levantadas as possíveis contribuições desse referencial a uma proposta de teoria de EdC.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0124836/CA