



DORESLENE FERNANDES DE SOUSA

## COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

**anatomia e fisiologia das dimensões psicológicas dos contratos organizacionais**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Área de Concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento, como requisito para a obtenção de título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marilson Alves Gonçalves

SÃO PAULO

1997



---

---

---

**COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**  
**anatomia e fisiologia das dimensões psicológicas dos contratos organizacionais**

---

**BANCA EXAMINADORA**

---

Dr. Marilson Alves Gonçalves

---

Dr.

Dr.

---

SÃO PAULO

1997

A meus pais,

José Joaquim de Sousa e Raimunda Fernandes de Sousa  
(*in memoriam*), de quem herdei o gosto de aprender.

A Rosivan, Sandro e Fernanda, minha família, com a  
alegria de poder 'retornar' ao convívio familiar após  
longo período de mestrado e dissertação.

A Deus e a Ieíael, companheiros, em toda a extensão do  
termo, em mais esta jornada.

## AGRADECIMENTOS

A trajetória de elaboração deste trabalho contou com a colaboração e o apoio de pessoas e de instituições que foram imprescindíveis à sua concretização. Agradecer, neste momento, torna-se um gesto de compartilhamento.

Ao professor Doutor Marilson Alves Gonçalves, agradeço a orientação realizada com interesse, presteza e competência e a ampliação do universo de indagações e de reflexões sobre a importância do comprometimento organizacional.

À Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas minha gratidão por ter tido o privilégio de cursar o Mestrado e por seu intermédio não só ter obtido ajuda financeira da CAPES por três semestres como também por conhecer pessoas competentes e valiosas, que muito contribuíram para o meu aprimoramento acadêmico.

Aos amigos e colegas cujos gestos de carinho, apoio e incentivo, os mais distintos, foram muito importantes para viabilizar este trabalho. Em São Paulo, destacamos: Delane Botelho, Paulo Z. de Castro, Lorena T. Bittar, Sandra V. Sequeira, Denise F. Diniz, Mário Aquino Alves, Maria Augusta G. Martins, Renato Guimarães, Andréia Leite e Fábio Bichara. Em Goiânia, João Sobreira de Macedo, Sebastião Damasceno, Sirlene Araújo, Maria Luiza Araújo, Milene Araújo, Maria Helenis Papacosta, Alice Capel, Augusto M. da Silva e Paulo Gonçalves.

Na pesquisa de campo, agradeço à colaboração dos representantes de algumas instituições que tão prontamente nos atenderam.

Registrar esses agradecimentos é uma forma de expressar meu sincero reconhecimento a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram para a viabilização deste trabalho.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
APRESENTAÇÃO .....	9
PARTE I QUADRO TEÓRICO.....	14
1 O COMPROMETIMENTO.....	14
1.1 INTRODUÇÃO .....	14
1.2 CONCEITO DE COMPROMETIMENTO .....	19
1.3 CONCEPÇÕES SOBRE COMPROMETIMENTO.....	23
1.4 CONTROVÉRSIAS SOBRE COMPROMETIMENTO.....	33
1.5 CONSIDERAÇÕES-CHAVE SOBRE COMPROMETIMENTO .....	53
1.5.1 Motivação .....	59
1.5.2 Papéis e Interações.....	68
1.5.3 Liderança.....	76
1.5.4 Poder e Influência .....	87
1.5.5 Dinâmica de Grupo.....	118
1.5.6 Culturas e Estruturas Organizacionais .....	132
1.5.7 Política das Organizações .....	136
PARTE II QUADRO TEÓRICO-METODOLÓGICO.....	141
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS: O DIAGNÓSTICO .....	141
2.1 INTRODUÇÃO .....	141
2.2 OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO .....	142
2.3 NOSSA HIPÓTESE.....	143
2.4 INDICADORES.....	145
2.5 A ESCOLHA DO MÉTODO E DO INSTRUMENTO .....	146
2.5.1 A Escolha do Método.....	146
2.5.2 Instrumentos.....	148
2.6 DADOS E AMOSTRAGEM .....	148
2.7 ANÁLISE DOS DADOS.....	150
3 ANATOMIA E FISIOLÓGIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....	152
3.1 COMPROMETIMENTO VERSUS COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL .....	153
3.2 NÍVEIS E GRAUS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....	160

<b>3.3 ATORES DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>164</b>
<b>3.4 CONDICIONANTES DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>168</b>
<b>3.5 TIPOS DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>174</b>
<b>3.5.1 <i>Comprometimento Sadio</i> .....</b>	<b>177</b>
3.5.1.1 Caracterização.....	177
3.5.1.2 Funcionamento .....	184
3.5.1.3 Restrições e Limitações.....	191
3.5.1.4 Avaliação.....	195
<b>3.5.2 <i>Comprometimento Patológico</i> .....</b>	<b>196</b>
3.5.2.1 Antecedentes e causas .....	197
3.5.2.2 Descrição e análise.....	204
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>213</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>222</b>

---

## RESUMO

---

**SOUSA, Doreslene Fernandes. Comprometimento Organizacional: Anatomia e Fisiologia das Dimensões Psicológicas dos Contratos Organizacionais.** São Paulo: EAESP/FGV, 1997. 2....p. (Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de pós-graduação da EAESP/FGV, Área de concentração: Organização, Recursos Humanos e Planejamento).

A partir de um estudo exploratório sobre o comprometimento organizacional, o trabalho destaca os desafios colocados para as intervenções de mudança na realidade não só organizacional como pessoal. Enquanto estratégia de estudo do comportamento humano no trabalho, tem-se, no conceito de comprometimento, um elo para se estudar também o comportamento das organizações. Destarte, é apresentado o contrato psicológico - o elemento mediador da relação indivíduo-organização, com base nos fatores organizacionais e pessoais que determinam o comportamento organizacional. Sua análise é baseada em pesquisa bibliográfica, bem como complementada com pesquisa de campo. A proposição de contrato psicológico como condicionante permite situar o processo de construção de comprometimento organizacional tendo em vista que ele predispõe, de alguma forma, o indivíduo para se comportar segundo padrões internalizados, conforme seu cálculo de motivação e seu processo de tomada de decisões no que se refere à mudança e ao desenvolvimento organizacional. O trabalho conclui que comprometimento organizacional apresenta uma anatomia e em uma fisiologia que fazem emergir contratos psicológicos sadios ou patológicos.

---

**Palavras-chave:** comprometimento organizacional; comportamento organizacional; compromisso; contrato psicológico; cálculo de motivação; atitude; comportamento; motivação; papéis; interações; liderança; poder; influência; dinâmica de grupo; cultura; estruturas organizacionais; política das organizações.

---

---

## ABSTRACT

SOUSA, Doreslene Fernandes. **Organizational Commitment: Organizational Contracts' Anatomy and Physiology Dimensions Psychological.** São Paulo: EAESP/FGV, 1997. 203p. (Master's Dissertation presented to EAESP/FGV graduate course; Concentration area: Organization, Human Resources and Planning).

From an exploring study about organizational commitment, this work presents the challenges for an intervention of reality change, not only organizational, but personal as well. As a study strategy of human behavior at the work place, it has in the concept of commitment, a link to also study organizations behaviors. Moreover, it presents the psychological contract - the mediating element of the person-organization relationship - as the basis of organizational and personal factors which determine the organizational behavior. Its analysis is based on bibliographic research complemented by field researches. The psychological contract proposition, as a conditioning factor, allows one to find the building process of an organizational commitment, having in mind that it predisposes, in some way, the person to behave according to internal patterns and also according to his understanding of motivation and his decision making process referring to changes and to organizational development. The work concludes that organizational commitment presents an anatomy and physiology that result in healthy or pathologic contracts.

**Key-words:** organizational commitment; organizational behavior; commitment; psychological contract; motivation calculus; attitude; behavior; motivation; roles; interactions; leadership; power; influence; group dynamics; culture; organizational structures; organization policy.

---

---



## APRESENTAÇÃO

Vários elementos do mundo social, psíquico e afetivo fazem parte do comportamento dos indivíduos e, portanto, necessitam ser explorados de modo a contribuírem com informações que ajudem na compreensão e na elucidação de questões relacionadas ao eficaz comprometimento não só do indivíduo com a organização, mas com a carreira, com o sindicato ou com qualquer outra forma de relação, uma vez que esses indivíduos interagem sob diversas formas de vínculo, envolvendo tanto o mundo subjetivo (pensamentos, crenças, valores, papéis, comportamentos, atitudes) como o mundo técnico-administrativo das organizações (tarefas, procedimentos, normas), facilitando ou dificultando-o.

Quase todos os eventos e ações em qualquer fase do processo de 'produção' na organização trazem consigo uma mensagem sobre como serão o projeto, o corpo dirigente e o corpo dirigido. A habilidade crítica consiste em ambos, dirigentes e dirigidos, serem capazes de identificar e discutir os aspectos tanto de conteúdo (parte técnico-administrativo) quanto de relacionamento (parte subjetiva) para efetivarem o comprometimento organizacional da melhor forma possível.

Destarte, a questão básica levantada é saber em que esses elementos contribuem para explicar o fenômeno do estabelecimento de um comprometimento organizacional sadio ou patológico entre os atores no nível da realidade organizacional sobre a qual atuam.

Na condução desta monografia, buscou-se

- identificar, em uma amostra de executivos inseridos em um contexto organizacional, elementos que permeiam o comprometimento organizacional que revelem distintas formas de como se estrutura o contrato psicológico entre os atores envolvidos;
- buscar, nas evidências do referencial teórico abordado, possível suporte de fundamentação acerca de um conjunto de elementos que, como indicadores, discriminem uma possível anatomia e fisiologia de comprometimento organizacional sadio e patológico;
- trazer para os campos acadêmico e profissional informações sobre a dinâmica do comprometimento organizacional de modo a ajudar os atores a fazerem julgamentos para avaliar o seu contrato psicológico de forma construtiva não comprometendo sua autoconfiança nas interações interpessoais no ambiente organizacional.

A partir do momento em que se apresentem informações sobre o significado, as origens, os tipos, as formas de aparições de comprometimento organizacional e suas influências, amplia-se o universo de indagações e reflexões sobre sua importância.

Com isso, buscou-se possibilitar uma visão ampla do comprometimento no contexto organizacional, bem como verificar a hipótese levantada, ou seja: **“os indivíduos e as organizações buscam realizar, continuamente, seus objetivos no contexto organizacional, através do estabelecimento de compromissos. Esse comprometimento apresenta uma anatomia e uma fisiologia que fazem emergir contratos psicológicos sadio ou patológicos.”**

Este trabalho baseou-se em pesquisa de fonte documental complementada com entrevistas. A obtenção dos dados foi condicionada por fatores como pouca disponibilidade de tempo para investigação bibliográfica, pouca disponibilidade de literatura sobre o assunto abordado. Na condução da pesquisa bibliográfica, esse fator interveniente delimitou e limitou o número de fontes documentais, mas não impediu a obtenção de dados significativos para a análise dos supostos elementos apresentados no decorrer da pesquisa.

Para analisar e testar esta hipótese, deparamo-nos com a seguinte questão: como avaliar o comprometimento entre o indivíduo e a organização? Para respondermos a este questionamento, delimitamos as seguintes alternativas:

- 1) analisar uma quantidade razoável de situações formais do comportamento organizacional e identificar elementos que permeiam o comprometimento nessas situações. Esta alternativa foi descartada, visto a dificuldade de delimitação de situações formais e de situações não-formais, não satisfazendo ao nosso objetivo;
- 2) verificar, junto a um universo razoável de indivíduos, o que seria comprometimento organizacional. Não optamos por esta alternativa porque exige uma amostra extremamente ambiciosa e complexa, devido à diversidade de tipos de indivíduos e de entendimentos do que vem a ser comprometimento organizacional;
- 3) verificar, através de pesquisa bibliográfica e de campo qual o entendimento do que vem a ser comprometimento entre o indivíduo e a organização e, partindo dos discursos dos entrevistados, identificar os elementos que o permeiam, situando-os e articulando-os como fatores condicionantes da constituição de um comprometimento organizacional sadio ou patológico. Optamos por esta alternativa, por termos condições de analisar o referencial

teórico, através de depoimentos de algumas pessoas, o que permite fazer uma conexão com o mundo real.

As abordagens básicas de fundamentação teórica tiveram respaldo das seguintes áreas do conhecimento: psicologia, sociologia, filosofia e administração, tendo como eixo norteador o campo de estudo do “comportamento organizacional” no qual comprometimento é um subproduto. Para nós, é claro que todas essas abordagens mantêm entre si, direta ou indiretamente, uma concepção fundamental: a de que o ser humano, como indivíduo que trabalha, é um ser que assume compromissos, tendo como meta final a realização individual e organizacional.

As contribuições das obras de Charles B. Handy (1978) e Antônio Virgílio B. Bastos (1994) para o entendimento das características realmente fundamentais do comprometimento, suas origens, suas configurações no contexto organizacional e especialmente das tendências de seu porvir foram, sem dúvida, contribuições notáveis. Contudo, as outras obras citadas na referência bibliográfica, sem desmerecê-las, foram de grande valia para a complementação das obras supra citadas.

Mais do que tentar descrever com palavras próprias os temas-chave do pensamento dos diversos autores, nós optamos pela utilização, em grande parte da dissertação, de muitas citações dos próprios autores. Isto será feito correndo-se o risco de, várias vezes, resultar a exposição um tanto cansativa e repetitiva. Seja pelo aspecto inovador das abordagens dos autores, seja por suas terminologias muito próprias, pareceu-nos ser esse o melhor tratamento para didatizar a comunicação de suas mensagens.

O escopo e a metodologia escolhidos para essa investigação têm por propósito investigar os elementos que permeiam um comprometimento organizacional sadio ou

patológico entre alguns tipos de indivíduos. Por conseguinte, não se pretende esgotar aqui o assunto, visto que nossa intenção é oferecer uma visão geral, ao mesmo tempo introdutória e global, sobre o fenômeno de comprometimento no contexto organizacional, com vistas a fornecer novos caminhos de investigação que serão melhor analisados no curso de Doutorado.

Por conseguinte, é do escopo do nosso trabalho avançar até o ponto em que seja permitida a apresentação analítico-descritiva de alguns e complexos aspectos de comprometimento organizacional, suas características principais, suas possibilidades de aplicação e discussão dos seus aspectos positivos e negativos.

Para tanto, esta monografia está dividida em duas partes. A primeira, faz uma espécie de apresentação introdutória do assunto, ou seja, apresenta, de forma inusitada, a base conceitual sobre a qual o trabalho se assenta, para examinar as origens, a natureza, os conceitos e as características do comprometimento organizacional.

A segunda, apresenta a dinâmica do comprometimento em seu aspecto vivencial, fazendo considerações sobre a base conceitual identificando os níveis, graus, atores, condicionantes e tipos de comprometimento e discutindo as condições e os limites em que operam os principais pressupostos conceituais apresentados na primeira parte e que fundamentam as concepções existentes sobre comprometimento organizacional sadio e patológico - seus tipos, suas bases e seu poder. Esta parte encerra a discussão desta matéria, apresentando algumas lições gerais sobre o contexto, o conteúdo e o processo de comprometimento organizacional,

## **PARTE I QUADRO TEÓRICO**

### **1 O COMPROMETIMENTO**

#### **1.1 Introdução**

O campo de estudo o comportamento organizacional abrange tanto o estudo do comportamento dos indivíduos nas organizações quanto o comportamento das próprias organizações. O tema comprometimento organizacional acha-se inserido naquele, tendo em vista que o conceito de comprometimento encontra-se direta ou indiretamente relacionado a fatores pessoais - via atitudes - que determinam o comportamento humano no trabalho.

Falar de comprometimento organizacional requer a compreensão de comprometimento no trabalho e, para tanto, necessário se faz situar o mundo do trabalho no contexto atual de mudanças, caracterizado principalmente, segundo Pastore (1994), por processos de distensão e desmantelamento das relações de dominação e subordinação do sistema capitalista nestes últimos 50 anos.

Os acontecimentos dos últimos anos provocaram não só aceleradas transformações sociais, demográficas, culturais e tecnológicas assim como também modificações nos planos

econômico, político e científico no cenário mundial em curso. Exemplificando, Pastore aponta os seguintes acontecimentos: a revolução tecnológica nos campos da informática e a automação das últimas duas décadas; o aumento da competição entre as empresas; o deslocamento do capital e das informações em busca de melhores condições para sua aplicabilidade em países viáveis; o aumento do desemprego e os baixos salários; a busca de muita produtividade com pouco trabalho; a crescente adesão ao entendimento e à cooperação entre empregados e empregadores; o encurtamento do período de vigência dos contratos de trabalho; a descentralização das decisões; as novas modalidades de contratação e remuneração do trabalho, dependendo do entendimento direto das partes, sendo que a remuneração fica cada vez mais flexível e atrelada à performance; os novos métodos de produção; o enfraquecimento dos sindicatos; a recente globalização da economia mundial e outros fatores que têm provocado um forte impacto no campo do emprego e, conseqüentemente, das relações de trabalho, que passam por um processo enorme de transformação e de alterações do significado e da importância do trabalho na vida dos indivíduos.

Segundo esse autor, o milênio vai terminar deixando como palavra de ordem, não só nos atuais sistemas de relações do trabalho como na sociedade pós-capitalista de modo geral, a flexibilização: ajustar-se às novas condições sociais, políticas, econômicas e tecnológicas e tirar o máximo proveito delas.

Destarte, o grande desafio para o empresário moderno é aprender a inovar rapidamente para atender cada vez mais rápido e melhor as exigências dos clientes. Como diz Pastore, “no mundo atual tornar-se competitivo é essencial. Mas manter-se competitivo é mais essencial ainda.” (p.194) Isso só será possível mediante permanente diálogo entre

fornecedores e consumidores, entre contratantes e contratados, entre chefes e subordinados, assim como mediante a aquisição de novas habilidades por parte de todos os envolvidos direta ou indiretamente no processo produtivo. Tendo em vista que a informatização e a robótica impingiram uma nova forma de produção, as empresas de todos os setores tiveram de abandonar a produção em série e partir “para a produção individualizada, na qual o trabalhador executa uma grande variedade de tarefas e monitora diferentes equipamentos.” (p. 13)

Com o advento da revolução tecnológica, com o aumento da competição mundial e com a recorrência da recessão deste final de século, ocorreram alterações importantes na estrutura de emprego e nos padrões ocupacionais. Por exemplo, novas ocupações emergem enquanto outras desaparecem, novas arquiteturas organizacionais surgem em decorrência de novas formas flexíveis de organização do trabalho e de novos processos de produção. Tudo isso com o objetivo de possibilitar ofertas mais rápidas de produtos e/ou serviços mais sofisticados.

Isto posto, as empresas tenderão a se tornarem verdadeiras escolas de aprendizagem contínua, uma vez que o conteúdo do trabalho torna-se peça fundamental na competição acirrada entre as empresas que demandam não só inovações constantes, melhoria de qualidade, redução de custos, melhores preços, boa assistência técnica bem como uma atenção muito especial do fator trabalho e um profundo envolvimento dos trabalhadores com suas tarefas e com a empresa.

Nesse novo cenário, trabalhador e tecnologia interagem de forma íntima, o que induzirá uma crescente demanda por comprometimento, participação, o trabalho em grupo, formação de equipes, descentralização das decisões via liberação de informações, redução de



níveis hierárquicos e criação de mecanismos de controle automático. Isto acarretará mudanças na estrutura organizacional, no estilo gerencial e no treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores.

Pastore afirma que, tudo isso porque “atualmente, a tendência a descentralização, desregulamentação e flexibilização nas relações de trabalho é meta de todas as economias competitivas, inclusive a brasileira” (p.205). A consequência desse fato é que tais transformações induzem os envolvidos na cadeia produtiva da empresa concentrarem suas energias muito mais nela do que fora dela. O clima de competição dá lugar à cooperação, à parceria. Afinal, se não houver parceria entre as partes, elas não têm condições de vencer a competição externa.

As novas condições econômicas determinadas pela revolução tecnológica, assim como a prestação de serviços especializados na confrontação e a serviço de uma ‘casta’, têm sido responsáveis pela perda de poder e filiados nos sindicatos, principalmente nos países desenvolvidos. Essa perda de poder fez com que surgissem outros mecanismos de resolução de conflitos, inclusive dentro das próprias empresas, o que as leva a competirem com os sindicatos via prestação de serviços, antes facultada àqueles.

O sindicato moderno terá de rever seu papel e funcionamento, tendo em vista que tanto os métodos de produzir como as relações de trabalho têm mudado radicalmente. O ritmo vertiginoso das mudanças destes últimos anos leva a crer que o sindicalismo do próximo século deverá se pautar no diálogo, na flexibilização e na aproximação, ou seja, deverá suplantiar o velho esquema de confrontação, rigidez e distanciamento que culminaram com a sua derrocada. Portanto, empregadores, empregados e dirigentes sindicais começam a

perceber a importância de se negociar lealmente e se comprometerem entre si, pois a sua sobrevivência depende da sobrevivência da empresa.

Reportando, agora, à realidade brasileira, tem-se que esta é determinada, também, pelas mudanças e transformações que assolam o mundo atual. Em decorrência dessas transformações e a exemplo de vários países que passaram por problemas de recessão e de aumento da competição, o Brasil, ao que tudo indica, terá de buscar mais flexibilidade e menos regulamentação no campo do mercado de trabalho sob pena de inviabilizar seu projeto de desenvolvimento econômico, social, político e cultural.

Não é difícil imaginar que o impacto da revolução tecnológica traga em seu bojo perspectivas otimistas e pessimistas na redefinição das ocupações, porém, sem entrar no mérito dessa discussão, pois sabemos quão controvertidas podem ser tais perspectivas, e mais ainda as mudanças no conteúdo e a organização do trabalho no sistema capitalista. Mas, apesar disso tudo, as megatendências mundiais sinalizam que, em função dos avanços tecnológicos, a natureza do trabalho exigirá maior nível de educação e qualificação profissional e habilidades cognitivas mais complexas do que as habilidades manuais dos trabalhadores. Tais habilidades serão como um 'passaporte' tanto para um adequado desempenho quanto como um meio de garantir o emprego.

Portanto, o desafio da gestão das organizações consistirá em articular os recursos humanos de modo a ajustá-los às crescentes necessidades impostas pelas transformações em curso. Isso poderá ser feito através de vários mecanismos, tais como treinamento, reciclagem e desenvolvimento de potencial dos indivíduos, de modo a adaptar suas habilidades e atitudes a esse novo contexto. Em outras palavras, o desafio da gestão desse novo contexto de instabilidade será o de instilar e impingir a necessidade de 'envolvimento' do trabalhador com

o trabalho e de 'comprometimento' com o êxito dos objetivos organizacionais, tendo em vista que os empregos e as ocupações tornaram-se voláteis e, conseqüentemente, o vínculo entre empregado e empregador foi afetado, acarretando um decréscimo no grau de lealdade daqueles para com a organização. Por outro lado, elevou-se a consciência do trabalhador de que ele é responsável por sua empregabilidade, uma vez que a lógica conflitiva de acumulação capitalista apregoa um discurso tanto de valorização do trabalhador quanto do capital.

Resumindo, é esse o cenário em que se movimentam as organizações e os trabalhadores neste final de século. É nesse contexto de turbulências que o modelo econômico-industrial pós-revolução industrial tem buscado um novo padrão de organização social e produtiva e, conseqüentemente, novas formas de relações no trabalho. Finalmente, é essa a conjuntura do mundo do trabalho atual, que demanda por comprometimento não só com o trabalho em si mas com a organização. E já que tocamos no assunto do comprometimento, os próximos itens o abordarão de modo que se possa situá-lo nesta atual conjuntura.

## **1.2 Conceito de Comprometimento**

Na busca de explicação para os múltiplos significados que estão associados ao uso do conceito de comprometimento na linguagem cotidiana, Bastos (1994) recorre às línguas inglesa e portuguesa como ponto de partida do seu estudo. Segundo ele, foi na língua inglesa e, mais precisamente, na área organizacional que surgiu o termo técnico *commitment*, o qual é derivado do verbo *to commit*, cuja origem é do latim *committere* (Oxford Dictionary; Webster's Dictionary).

Neste idioma, Bastos aponta quatro eixos de significados para tal termo, ou seja: (a) a noção de confiar ou colocar algo ou alguém sob custódia ou a salvo, no sentido de afastar ou retirar de uma condição ou lugar para outra; (b) “encarregar, comissionar, designar; © perpetrar ou desempenhar (no sentido negativo), fazer algo errado, repreensível, cometer ofensa e (d) envolver, juntar, engajar.” (p.23)

Na língua portuguesa, a mesma “palavra latina ‘*committere*’ originou a palavra *cometer* que abrange parte significativa do conteúdo de ‘*commit*’, enquanto a palavra latina ‘*compromittere*’ gerou a palavra comprometer” (p.23).

Já no idioma português, o autor aponta apenas dois eixos de significados do uso do conceito na linguagem cotidiana, conforme o Dicionário Caldas Aulete, 1980; e o “Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, 1986 (p.23). O primeiro eixo “associa-se à idéia de ocorrência de ações que impedem ou dificultam a consecução de um determinado objetivo” (p.23). Exemplificando, é como dizer que o objetivo da área de produção foi comprometido por não ter sido divulgado com antecedência.

Deste eixo, e do nível individual, pode-se extrair, tanto a “noção de expor a perigo, arriscar, aventurar” a si mesmo quanto a de colocar uma outra pessoa “em uma situação difícil, em má situação ou situação suspeita.” Exemplificando tem-se que o primeiro caso é como se disséssemos: “ele comprometeria o seu desempenho se tivesse faltado às aulas”, no segundo caso, o exemplo seria: “o que ele confessou comprometeu os colegas junto aos seus superiores.” (p.23)

Para o autor, a utilização do termo comprometer conforme empregado nas sentenças acima, “não pode ser empregado como antecedente da ação”, assim como “não se encontrará

uma propriedade comum a todas as possíveis relações entre ocorrências e produtos vinculados pelo rótulo de “comprometimento.” (p.24)

O segundo “eixo de significação refere-se à noção de engajamento, colocar-se junto, agregamento, envolvimento”, dando um sentido de “adesão” ou “forte vinculação” à idéia de comprometimento. Quando se diz: “ele é bastante comprometido com sua profissão”, tal afirmação transmite a idéia de que o indivíduo está integrado ou envolvido com um determinado objeto ou situação ou circunstância, que envolve “um conjunto de crenças, uma ideologia, uma teoria, um conjunto de regras de como agir quanto a algo concreto como uma entidade, uma organização, uma pessoa, uma tarefa etc” (p.24). Todos esses significados, segundo o autor, “associam-se ao termo compromisso e, por extensão, à idéia de assumir responsabilidade, tornar-se responsável por, obrigar-se por compromisso”, assim como dão a idéia de que há um vínculo, que pode ser tanto intelectual como emocional. (p.24)

Na opinião de Bastos, o termo comprometimento, nesse eixo, ao contrário do anterior, tem uma valoração positiva, tendo em vista que no bojo da força de um vínculo subjaz a expectativa de ações com resultado desejado.

Continuando com suas argumentações, o autor diz que “em alguns contextos, o termo comprometimento é utilizado para explicar um vínculo (ou adesão) que pode levar a conseqüências negativamente valoradas.” É o caso de quando o termo é utilizado para assinalar que o vínculo confunde o indivíduo, impedindo a pessoa de “ver” o que ocorre “na realidade” gerando um comprometimento “enviesado”, ou seja, “em excesso”. Exemplificando, na afirmativa “José está tão comprometido com a religião que não percebe o quão fanático se tornou”, pode-se perceber que um limite - o excesso de comprometimento -

torna sua existência problemática. Em outras palavras, parece que existe como aceitável o comprometimento tanto em um nível individual quanto organizacional.(p.24-25)

Em síntese, Bastos afirma que, na linguagem cotidiana, há pelo menos três usos do conceito de comprometimento. São eles: (1) comprometimento com significado aproximando dos conceitos de “compromisso”, “de envolvimento” e “de comprometimento”, no qual o envolvimento está relacionado a um comportamento em relação a determinados alvos” e o comprometimento indicando “o grau de atenção, esforço, cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo”; (2) por extensão, comprometimento significando “um estado de lealdade a algo, relativamente duradouro” relacionado a intenções, sentimentos, desejos e (3) comprometimento significando um estado de impedimento ou de prejuízo em “relação a um conjunto de condições que conduzem a produtos indesejados.” (p.24)

Assim, o autor conclui que o termo comprometimento “é utilizado para descrever dimensões valorativas opostas - comprometimento como maneiras de agir que pode conduzir a produtos/estados desejáveis, como falha em atingir tal estado desejado, e comprometimento como um tipo de envolvimento que pode dificultar/enviesar as ações da pessoa.” Em ambos os casos, a utilização do termo comprometimento enseja “a noção de algo que amarra, ata, une o indivíduo a alguma coisa.” (p.25)

Numa outra perspectiva a conceituação de comprometimento pode ser encarada, também, como sucedâneo da definição de compromisso num sentido de obrigação, promessa, acordo, convenção, ajuste, pacto. Destarte, pacto tem conotação de contrato. Ajuste, por sua vez, dá a idéia de combinação e ajustamento. Convenção enseja determinação sobre um assunto, fato, acordo recíproco ou tudo aquilo que é tacitamente aceito por uso, ou geral consentimento, como norma de proceder, de agir, no convívio social. Já acordo refere-se à

concordância de sentimento ou idéias; concórdia, harmonia, conformidade, combinação ou conhecimento resultam do perfeito uso e domínio dos sentidos, da consciência; promessa tem conotação de compromisso e obrigação está diretamente relacionada com dever e responsabilidade.

Por causa da centralidade do conceito de comprometimento e da gama de interfaces que esse termo faz com diversos campos do conhecimento que devemos e podemos percorrer, conhecer e analisar algumas dimensões, tais como a filosófica, a sociológica, a psicológica e a organizacional como abordagens cujas ideologias estão embutidas nas práticas e nas teorias organizacionais.

Dado os alicerces e bases deste tema se apoiarem, principalmente, nas abordagens filosófica, sociológica, psicológica, organizacional e outras, torna o comprometimento complexo, emergindo daí concepções, controvérsias e considerações minadas de múltiplas idéias conceptivas e ideológicas.

Em face da situação acima exposta, pode-se classificar as concepções sobre comprometimento conforme as quatro primeiras abordagens supra citadas. Tais abordagens, que guardam sensíveis diferenças entre si, serão apontadas no próximo item:-----

### **1.3 *Concepções sobre Comprometimento***

Este é certamente um dos itens mais complexos dessa dissertação. Complexo no sentido de que é ele que permitirá obter uma visão dos alicerces e das bases filosófica, sociológica, psicológica e organizacional do tema do comprometimento, esclarecendo as diversas concepções por trás de cada expressão do termo comprometimento. Através desse

intento, minado de múltiplas idéias conceptivas e ideológicas, teremos, também, condições de fundamentar a análise dos tipos de comprometimento, objeto do capítulo 3.

Em face do exposto até aqui, foram classificadas as concepções sobre comprometimento em quatro abordagens, a saber: filosófica, sociológica, psicológica e organizacional. Com estas quatro abordagens acredita-se ter simplificado o dilema do desconhecimento, de nossa parte, de classificações e, por outro lado, ter oferecido um panorama de abordagens sobre comprometimento. As quatro abordagens ora apresentadas guardam sensíveis diferenças de conceituação, mas, como se trata de um assunto extremamente minado devido ao seu alto grau de “ideologização”, esta diversidade seria esperada porque reflete não só a filosofia de cada abordagem como os vieses do autor.

#### a) Abordagem Filosófica

Retomando a conceituação de comprometimento como sucedâneo da definição de compromisso, tem-se nesta abordagem o início da investigação da sustentação teórica do tema em questão.

Esta concepção tem origem na visão do contrato social de Rousseau. Segundo essa visão, o contrato social é uma forma de associação guiada pelo princípio de uma igualdade básica, tendo por objetivo primordial assentar as bases sobre as quais legitimamente se possa efetuar a passagem da liberdade natural ou instintiva do indivíduo à liberdade convencional ou aquela fundada na ordem social, cujo direito funda-se em convenções - sociedade organizada de forma consciente e aceita voluntariamente. Para Rousseau, direito corresponde a um conceito moral fundado na razão, enquanto o ato de associação compreende um compromisso recíproco entre as partes contratantes, ou seja, uma obediência à vontade geral.



Na visão do contrato social, só as relações morais, implicando ações mútuas, são consideradas capazes de formar um povo por intermédio de uma convenção fundamental que lhe dá feição de corpo político. Tais convenções são as bases de toda autoridade legítima existente entre os homens. Nelas estão contidas, também, as bases da sociedade democrática, nas quais o princípio da liberdade, entendido como direito e dever ao mesmo tempo, norteia as relações sociais.

O contrato social seria, assim, a única base legítima de uma sociedade organizada, uma vez que cada um de nós “dando-se completamente”, submete aos padrões coletivos todos os impulsos naturais da criatura individual. Porém, sendo tal submissão uma “condição igual para todos”, a ninguém interessa agravá-la, sob pena de ser colocado à margem da sociedade para não comprometê-la.

Assim, está na condição de igualdade básica um dos fundamentos do pacto social - ato de associação que tanto produz um corpo moral e coletivo quanto ganha sua unicidade, seu eu comum, sua vida e sua vontade. Tal corpo social só se mantém unido enquanto a integridade do contrato não sofrer abalo.

Na verdade, o que em essência se postula no pacto social não é, necessariamente, a democracia política, mas uma integridade do contrato, no qual o dever e o interesse obrigam igualmente as partes contratantes a se auxiliarem mutuamente, procurando usufruir todas as vantagens que dela provém.

Esta concepção advoga que o pacto social constitui o artifício e o jogo de toda máquina política, cujos elementos constitutivos acionam o comprometimento e legitimam os compromissos. Indiretamente, esta concepção compartilha a demanda por comprometimento, via participação individual e coletiva dos membros de uma sociedade organizada, através de convenções e assunção de compromissos.

## b) Abordagem Sociológica

Anteriormente, foi dito que, no sentido de um conceito, o comprometimento é uma variável que expressa ação, ou seja, o que e como as pessoas sentem, agem diante do fato de comprometer(se) ou assumir responsabilidades ou compromisso na organização. A ação, enquanto manifestação de uma força ou energia que impulsiona para uma atuação, no âmbito organizacional, tem no processo de interação social ou na abordagem sociológica uma das bases de sustentação teórica.

Esta concepção baseia-se na visão eclética da interação social a qual Champion (1979), classifica como humanista, visto não acredita que o comportamento organizacional possa ser discutido de modo significativo se não se considerar o componente psicológico individual. Nesta abordagem humanística as organizações são consideradas como grandes agregados afetivos de indivíduos empenhados em interação social contínua, entendida como um processo de influência recíproca proveniente dos atos de pessoas e grupos, o que geralmente se dá por meio da comunicação.

Nesta concepção, advoga-se que a interação social nas organizações formais envolve indivíduos com diferentes configurações de personalidade, assim como tais organizações partilham de certas características comuns no que se refere a configurações de crescimento, hierarquias de autoridade, redes de comunicação e outros. Dessa forma, elas podem ser estudadas a partir de várias perspectivas, porém com ênfase na estrutura e dinâmica da interação social dentro das organizações formais.

A concepção sociológica envolve, necessariamente, a consideração de como o indivíduo, o grupo e a organização como um todo se integram, porém a ênfase será dada ao entendimento das redes complexas de inter-relações, no que se refere ao fenômeno do

comprometimento organizacional. A explicação da dinâmica organizacional se dá via utilização de teorias, modelos e variáveis, cujo entendimento está sujeito a uma variedade de interpretações devido à ausência de uma terminologia comum.

Na interação social da organização, questões como clima, eficácia, objetivos organizacionais e outros perpassam por impressões subjetivas dos indivíduos, práticas gerenciais, coesão de grupo, características de personalidade, capacitação organizacional, objetivos compartilhados, motivação, liderança e outros que, por sua vez, irão refletir nas várias espécies de envolvimento dos membros integrantes da organização.

Na verdade, o que em essência se postula na teoria social é uma estratégia de abordagem que permita desenvolver uma perspectiva potencialmente útil às análises das organizações.

Na visão da teoria social, a condição básica para o entendimento da teoria organizacional está na interação social, um dos fundamentos da organização formal. Não importando o seu tamanho ou forma, todas elas têm configurações de autoridade, redes de comunicação formal e informal, inter-relações de satisfação na função, motivação, produtividade e destinação a sofrer mudanças em várias ocasiões e em diversos graus. Direta ou indiretamente, esta concepção compartilha, também, uma demanda por comprometimento via combinações imaginativas de variáveis individuais, grupais e organizacionais das teorias social e organizacional.

### c) Abordagem Psicológica

A concepção desta abordagem, assim como a sociológica, emerge do ambiente organizacional formal, cujo forte são as relações de desenvolvimento humano. Aqui também depara-se com implicações do sentido do conceito de comprometimento enquanto variável

que expressa ação, ou seja, mostra também a face dinâmica da inserção das pessoas com seus “sistemas psicológicos” em determinado processo organizacional.

Na concepção desta abordagem, a organização formal é entendida como um sistema social complexo, que deve ser estudado como um “sistema psicológico” se se quiser compreender verdadeiramente o comportamento individual, grupal e intergrupal. Muitos dos problemas psicológicos e dos conflitos das organizações surgem da complexa interação entre a organização formal e a organização informal.

Nesta abordagem, questões fundamentais relacionadas com divisão do trabalho, motivação, papéis e interações, liderança, poder e influência, dinâmica de grupos, culturas e estruturas organizacionais, política das organizações e outros conduzem a contradições entre realizações pessoais e demandas organizacionais. Tal estado de coisa enseja insatisfação, desmotivação, ineficiência e estagnação, o que requer a busca de formas de motivação intrínsecas como forma de reverter tal quadro.

A fonte doutrinária desta abordagem são as idéias de Schein (1972), que acredita que tais problemas podem ser melhor visualizados em termos de contrato psicológico - conjunto de aspirações da parte da organização e da parte do indivíduo, que querem ver realizado pela parte contrária. Dessa forma, pode-se subentender que na natureza do contrato psicológico há um compromisso, ou pacto, ou acordo entre as partes, que transferem entre si algum direito ou sujeitam-se a alguma obrigação ou dever.

O contrato psicológico requer, do ponto de vista da organização, o componente da autoridade e por parte do membro o componente de influência a nível superior. Ambas as formas dependem, em parte, da base de consentimento e é desta que depende a manutenção ou a quebra do contrato psicológico entre a organização e seus membros. Tal consentimento

evoca a idéia de ajustamento, combinação, acordo, obrigação como condição necessária ao seu estabelecimento.

Na visão dessa abordagem, a integração total só pode ser conseguida mediante a criação, por parte da organização, de condições que facilitem o alcance do estado de equilíbrio entre os objetivos da organização e as necessidades dos seus membros. Caso contrário, a competição, o conflito e a discordância podem emergir e minar as relações de colaboração - necessárias tanto para o verdadeiro estabelecimento de um compromisso psicológico quanto para a eficiência da organização.

Este é um dos argumentos desta abordagem, cujo fundamento baseia-se na hipótese de que o sistema organizacional formal funcionará melhor se as partes integrantes estiverem em boas relações umas com as outras, ou seja, se houver uma boa comunicação, se sentirem ligadas moralmente e se compartilharem do espírito de equipe ou união e flexibilidade.

#### d) Abordagem Organizacional

Esta concepção não goza de bom prestígio em relação às abordagens anteriores, uma vez que a teoria organizacional em voga não consegue proporcionar uma compreensão exata da complexidade da análise e do desenho dos sistemas sociais. Ela tenta dar algumas explicações via teoria administrativa, que privilegia a produtividade e a eficiência em detrimento dos alicerces psicológicos. De fato, esta abordagem debate-se com os mesmos problemas básicos das demais concepções, porém eles são tratados segundo prescrições de teorias e modelos oriundos de uma ideologia legitimadora da sociedade centrada no mercado.

Nesta concepção, a teoria da organização, como campo disciplinar, é abordada segundo as idéias de Guerreiro Ramos (1989), que critica o modelo contemporâneo de ciência social, do ponto de vista de um modelo alternativo que ele denomina de teoria

substantiva da vida humana associada, conforme distinção feita por Max Weber entre valor ou racionalidade substantiva e racionalidade funcional, bem como conforme na análise de Karl Polanyi da sociedade centrada no mercado.

Segundo Ramos, a teoria da organização está perdendo o senso de seus objetivos específicos devido à tentativa de assimilar modelos e conceitos estranhos a seu domínio, assim como seus proponentes não têm a percepção de uma importante dimensão oculta da psicologia da sociedade centrada no mercado - que é a política cognitiva. Essa falta de percepção expõe os pontos cegos epistemológicos da teoria organizacional existente, ou seja, deixa, sistematicamente, de distinguir entre a racionalidade substantiva e a instrumental, tanto quanto entre o significado substantivo e o significado formal da organização. Deixa, também, desprovido de clara compreensão o papel desempenhado pela interação simbólica nas relações interpessoais em geral.

Esta concepção desloca o foco da racionalidade funcionalista (escopo nos valores econômicos) para a racionalidade substantiva (escopo na psique e nos valores humanos), via modelo multicêntrico de análise dos sistemas sociais e do desenho organizacional, o qual considera o mercado um necessário, porém, limitado enclave da sociedade.

Para esse autor, a teoria da organização, como razão funcional, apenas seduzirá a maioria das pessoas a tomarem decisões sobre suas vidas baseando-se em falsos pressupostos que ofuscam o senso comum, emergindo daí o que ele denominou de síndrome comportamentalista: “uma disposição socialmente condicionada que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e as normas de operação peculiar a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo” (p.52). No bojo dessa síndrome, estão os alicerces psicológicos da antiga e da nova teoria da organização, pois nela seus padrões cognitivos são interiorizados inconscientemente, tornando-se uma segunda

natureza do indivíduo, através de uma política da cognição que consiste no uso consciente ou inconsciente de uma linguagem distorcida, cuja finalidade é levar as pessoas a interpretarem a realidade em termos adequados aos interesses dos agentes diretos e/ou indiretos de tal distorção à qual os teóricos da organização não têm dado a devida atenção.

Dessa forma, nas sociedades modernas, a representação é uma exigência para a pacificação negociada entre os indivíduos como forma de acomodar seus interesses pessoais. Em outras palavras, se reconhece a sociedade moderna como um contrato amplo entre os seres humanos, em que, se o indivíduo consente em tomar parte nela, reconhece que sua conduta está limitada à órbita de um contrato, o que, por sua vez, delimitará o tipo de comprometimento daí decorrido.

Para endossar esta afirmativa, Ramos (1983)9 recorre a Etzione o qual afirma existir “dois polos de envolvimento: o compromisso ou envolvimento positivo, e a alienação, ou envolvimento negativo.” Na opinião de Ramos esta afirmação de Etzione “está permeada por um julgamento ético, segundo qual (poderia denominar-se(‘organização sadia’ seria aquela onde, pelo menos, e de modo geral o compromisso prevalece sobre a alienação.” (p.54)

Há razões de conveniência para não se investigar, explicitamente, o fenômeno da política cognitiva - ela afeta a mente do povo - uma vez que está camufla a intencionalidade das atividades e atos dos seus agentes, o que pode enfraquecer e torná-la inviável. Contudo, o Ramos ressalta que a teoria organizacional formal precisa delimitar com clareza as suas fronteiras, liberando o indivíduo das amarras econômicas, políticas, sociais, psicológicas e organizacionais, dando margem a relacionamentos interpessoais substantivos - livres de pressões projetadas e organizadas - para também clarificar a natureza, as fronteiras e os elementos ou variáveis que permeiam o comprometimento no âmbito organizacional.

Para concluir a apresentação dessas abordagens, faz-se necessário assinalar alguns registros. Em primeiro lugar, dizer que do conceito central e das quatro abordagens, vistas anteriormente pode-se deduzir que comprometimento pode ser entendido como uma forma de conduta calcada num compromisso (no sentido de assumir responsabilidade, obrigação, promessa, acordo, convenção, ajuste e pacto, bem como no sentido de engajamento, agregamento, envolvimento, estado de lealdade) que gere um tipo de contrato social e psicológico - via interação social e simbólica que propicie o emprego da racionalidade substantiva e funcional e da deliberação consciente de suas finalidades intrínsecas - provido de conteúdo ético que determina a ação ou o fato de comprometer-(se).

Em segundo lugar, dizer que destas quatro abordagens, pode-se deduzir, basicamente, dois tipos de ideologias, uma social e uma de relações humanas, assim como dois tipos de contratos, um social (formal) e um psicológico (informal). Tanto o tipo de abordagem, o tipo de ideologia, quanto o tipo de contrato delimitam o prisma em que o fenômeno do comprometimento será tratado.

Em terceiro lugar, ressaltar que essas abordagens não são necessariamente excludentes e que, também, certos “modos” de comprometimento podem se desenvolver de maneira essencialmente programática, sem basear-se em uma posição ideológica ou doutrinária definida.

Finalmente, dizer que este item, da mesma forma que os seguintes, sobre controvérsias e considerações-chave de comprometimento, dois assuntos correlacionados, preparam o caminho para a discussão analítica dos “alicerces” que permeiam o pacto de comprometimento na relação indivíduo-organização.



## **1.4      *Controvérsias sobre Comprometimento***

As controvérsias sobre este tema, neste trabalho, começam com o uso do conceito de comprometimento na pesquisa organizacional, quando o termo é focado tanto numa linguagem cotidiana quanto numa linguagem de ciência.

Ao abordar o conceito de comprometimento, Bastos (1994), o faz tentando mostrar os problemas conceituais que caracterizam a pesquisa sobre esse tema.

Num esforço para identificar estratégias para superar o impacto negativo que tal fato acarreta à pesquisa científica, Bastos dividiu o tema em duas partes, ou seja: (1) o conceito de comprometimento segundo sua natureza e papel nas explicações do comportamento humano e (2) comprometimento no trabalho segundo uma revisão da literatura.

Na primeira parte, o autor “discute o conceito de comprometimento na linguagem cotidiana para elucidar a natureza deste construto e identificar fontes de problemas conceituais oriundos da transposição do seu uso para o contexto científico.” Em seguida, ele “volta-se para a análise do significado associado ao conceito de comprometimento na pesquisa organizacional, assinalando problemas que emergem por não serem consideradas a natureza disposicional e a adverbial que o conceito traz no seu uso cotidiano. E por último, ele “discute o conceito de atitude - natureza assumida predominantemente pelo conceito de comprometimento na pesquisa organizacional - apontando tendências emergentes neste domínio da Psicologia Social que podem ter um impacto importante nos estudos sobre o comprometimento no trabalho.” (p.21-22)

Utilizando recursos propostos pela filosofia da linguagem, Bastos discute o conceito de comprometimento, mostrando que tanto problemas conceituais quanto problemas

empíricos encontrados na pesquisa sócio-comportamental devem-se a tal transposição citada anteriormente. A citação a seguir justifica a argumentação acima:

Desde que todas as ciências da ação humana são comunicadas na linguagem cotidiana, e desde que as palavras da linguagem cotidiana têm significações e conotações que variam de acordo com o contexto verbal (nenhuma palavra na linguagem tem apenas um único significado), um problema significativo surge em como se estabelecer correspondência entre linguagem e fenômeno. (Harzem. Apud: Bastos, 1994, p.22)

Bastos (1994), alega que, além da explicitação do conceito do termo comprometimento na linguagem cotidiana, necessário se faz a compreensão da sua natureza enquanto conceito. Para tanto, ele recorre às “duas noções desenvolvidas por Ryle (1949 e 1979)”. São elas: (a) O caráter disposicional (e não episódico) e (b) A natureza adverbial. A primeira noção do conceito diz respeito ao uso de palavras que referem-se à habilidade (humanas (para fazer certas coisas ou prontidão para sentir certas coisas em algum tipo de situações” (p.26). Exemplos de palavras disposicionais: conhece, acredita, aspira etc.

Os tipos de palavras disposicionais (hábitos, hobbies, habilidades etc) apresentam graus de generalidade-especificidade , o qual depende do número de ações que podem ser predicadas aos conceitos.

O caráter disposicional do conceito de comprometimento está em que esse conceito abarca uma “generalidade (ou o número de proposições em que ele se realiza) variável em função do objeto alvo do vínculo” (p.26), enquanto “uma disposição, comprometimento é usado para descrever não só ações, mas o próprio indivíduo; é, assim, tomado como um estado, caracterizado por sentimentos ou reações afetivas positivas tais como lealdade em

relação a algo” (p.27). Frases como estas: “estar comprometido em cumprir o contrato”, “estar comprometido com o partido político”, “eu pretendo crescer nesta empresa” são exemplos desse tipo de caráter disposicional.

A segunda noção do conceito envolve sentenças que utilizam “uma classe de verbos que têm em comum a característica de demandarem que algo positivo ou concreto seja feito para que se considere a sua ocorrência (...)”. Tais verbos “especificam maneiras ou formas de como as ações são desempenhadas.” Sentenças como “eu pretendo dedicar mais tempo para que a empresa cumpra suas metas” e “minha intenção é continuar trabalhando nesta empresa” descrevem tanto o comportamento do indivíduo quanto o seu caráter adverbial.(p.27)

O caráter adverbial do verbo comprometer acontece quando, numa sentença, do tipo “ele desempenhou a tarefa com comprometimento” a palavra comprometimento sugere “um estado mental no indivíduo que o leva a se comportar; ele não existe per si, mas demanda que algo concreto seja feito para que o comprometimento, como uma qualidade, possa ser observado.” (p.28)

Pelo descrito até aqui, pode-se notar a complexidade do tema comprometimento e as diversas concepções por trás do seu conceito e do caráter disposicional ou adverbial de cada expressão desse termo. Face ao acima exposto, passa-se agora a outro tópico que ajudará a desvendar, de certa maneira, tal complexidade.

A análise do uso do conceito de comprometimento na linguagem cotidiana deixou explícita uma gama de significados que, como esperado, não é coberta pela definição que o termo assume no contexto científico. Ora ele aparece como qualificando um vínculo do indivíduo com partes do seu ambiente de trabalho, lora(limitando-se às vertentes de significações que aproximam comprometimento de envolvimento, engajamento.(Bastos, 1994, p.28)

Para esse autor, o termo comprometimento, na esfera científica, “passou a significar uma adesão, um forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho.” Ele revela também algumas dimensões de significado dos três tipos de comprometimento abordados anteriormente, que são: (a) comprometimento como “desejo de permanecer como membro da organização”; (b) comprometimento como “identificação com objetivos, valores da organização” e (c) comprometimento como “engajamento, exercer esforço, empenho em favor da organização.” (p.28)

Além disso, o conceito de comprometimento é definido por outros conceitos em língua portuguesa, como, por exemplo, envolvimento, significando “engajamento de “juntar-se a”, de estar implicado, enredado em uma situação particular” (p.28); identificação com a conotação de “tornar-se ou fazer-se um só com um outro, em sentimento, interesse ou ação” (Oxford English Dictionary. Apud: Bastos, 1994, p. 29); tem-se ainda o conceito em língua inglesa - *attachment* - com conotação de apego, “conexão, vínculo, principalmente de natureza afetiva, envolvendo devoção e fidelidade”. Diante dessa diversidade, Bastos levanta o seguinte questionamento: “que dimensões de significado unem tais conceitos, já que, em todos eles, também se observam diversidades de usos na linguagem cotidiana, inclusive associadas a conotações positivas e negativas?” (p.29)

Para ele, apesar de “todos os termos possuírem um núcleo de significados (muito próximos (prevalece a noção de engajamento em um curso de ação, presente sobretudo ao se usar comprometimento e envolvimento”, principalmente na produção científica (p.29). Continuando, ele afirma que o conceito de comprometimento sofre tanto uma redução em sua extensão quanto carrega não só bastante ambigüidade como “uma variada gama de

fenômenos - sentimentos, intenções comportamentais, (...) crenças e valores, (...)” quando passa da linguagem cotidiana para a científica, especialmente em se tratando de comprometimento organizacional. (p.29).

A literatura consultada, segundo Bastos, apresenta um ‘alongamento’ do conceito de comprometimento, tratando-o em duas vertentes de estudo: uma atitudinal, que se apoia em “relatos verbais, nos quais o indivíduo expressa sentimentos, desejos ou intenções e crenças sobre o objeto; outra comportamental, que se apoia “sobre comportamentos indicadores de comprometimento e passíveis de observação” (p.29). Ambas as vertentes são colocadas pela linguagem cotidiana para aferir a veracidade dos conceitos disposicionais de comprometimento - ou seja, se há coerência entre o dizer e o fazer, se denotam “comportamentos que sejam qualificados como comprometidos ou não, para que se considere a disposição como realizada/concretizada.” (p.29)

Além das duas vertentes apontadas acima, outra estratégia de estudo do comprometimento “tem sido o de tomá-lo como antecedente ou determinante de comportamentos no trabalho, especialmente a permanência ou não no emprego, o absenteísmo, a produtividade, os comportamentos pró-sociais” (p.29). Neste caso, ele é tratado com evento episódico de descrição de atos e ações que ocorrem geralmente na mente das pessoas. E como um estado mental, há uma típica relação dizer-fazer, cujos vínculos causal e de desempenho precisam ter avaliada a veracidade do discurso e da prática.

Apesar da existência dessas estratégias, Bastos diz que não há uma integração entre elas, o que acarreta problemas ao uso dos conceitos disposicionais na pesquisa. Outro ponto ressaltado por esse autor é o de que a compreensão do comportamento humano, inclusive na situação de trabalho, deve considerar os construtos que sumarizam a história de vida do

indivíduo em todos os seus contextos, inclusive no contexto de trabalho, tendo em vista que “as interações ou experiências modelam repertórios únicos, constroem padrões diferenciados de perceber e responder a aspectos do ambiente de trabalho.” (p.30)

Um outro passo na tentativa de precisar o conceito de comprometimento, no plano teórico, segundo esse autor, implica formas distintas de se lidar com a sua natureza disposicional, ou seja, uma direção é encarar o comprometimento “como um mecanismo psicossocial cujos elementos são trocas efetuadas pelo indivíduo (...), nem sempre deliberadamente, mas cujas consequências, estranhas à ação em que estava engajado, limitam as suas decisões posteriores, mantendo-o num mesmo curso da ação.” (p.31)

Uma segunda direção é a que “vincula o comprometimento às teorias de atribuição, voltadas para compreender as maneiras como as pessoas explicam, para si próprias, as ações e eventos que ocorrem.” (p.31)

Além dessas duas direções e de outras concepções, depreende-se que o componente comportamental é um forte determinante de identificação de características qualificadoras da ação comprometida. Outro fator importante são os processos cognitivos mediadores das relações entre contexto de trabalho e comportamento do trabalhador, tendo em vista a crescente utilização de variáveis cognitivas para explicar as respostas que o indivíduo dá frente à natureza do ambiente no qual está inserido. Na perspectiva cognitivista incluem-se conceitos disposicionais como o de atitudes.

As conceituações de atitudes, segundo o autor, “inserem-se na perspectiva cognitivista dominante em diversos campos da Psicologia, que toma as atitudes como “abstrações adaptativas ou generalizações sobre o funcionamento do ambiente, especialmente o ambiente

social, que são expressas como predisposições para avaliar um objeto, conceito ou símbolo.”  
(Kale Apud: Bastos, 1994, p.35)

Embora a questão relativa à busca de identificação de como se organizam as atitudes frente a distintos aspectos do mundo do trabalho seja intensamente investigada, essa questão continua, em relação a comportamentos na situação de trabalho, com baixo poder preditivo. Em outras palavras, apesar dos avanços em outras áreas de estudo das atitudes, o mesmo não ocorreu no campo de estudo sobre atitudes no trabalho; conseqüentemente, o estudo do comprometimento no trabalho encontra-se num estágio em que ainda não incorporou os avanços teórico e metodológicos ocorridos no campo da psicologia social, do qual o construto das atitudes faz parte.

Segundo revisão da literatura sobre comprometimento no trabalho, Bastos (1994) afirma que sob um enfoque geral de apego ao trabalho, distingui-se dois aspectos do conceito de comprometimento: (a) ambientes de trabalho tidos como fonte de apego (entendidos como os sistemas do ambiente de trabalho, os objetos do local de trabalho e as recompensas/pagamentos por trabalho) e (b) reações - intelectual, emocional e comportamental - do indivíduo às diversas partes do seu ambiente de trabalho.

Sem entrar no mérito da taxonomia e do problema que esta envolve, o autor destaca “o reconhecimento de que múltiplos aspectos do contexto de trabalho podem ser alvo (e o são normalmente) de vínculos estabelecidos pelo trabalhador” (p.40). Isto porque, segundo ele, “não existe uma única fonte de apego em relação ao trabalho e múltiplos apegos podem aumentar a força do vínculo que o trabalhador apresenta em relação ao trabalho.” (p.40)

Em sua revisão, ele constatou uma ampla diversificação no estudo do comprometimento devido às duas dimensões já apontadas, as quais, “na literatura, vêm sendo

discriminadas como os focos e as bases do comprometimento” (Becker. Apud: Bastos, 1994, p. 40). Bastos constatou também que há múltiplos focos (a organização, o sindicato, os valores, a profissão, o trabalho etc) que podem funcionar como alvos de vínculo do trabalhador e, conseqüentemente, constituir linhas de investigação próprias. Para “cada foco (...) existem abordagens diferenciadas quanto às bases, à natureza ou aos motivos que levam ao comprometimento, conduzindo a formulações teóricas distintas.” (p.41)

Nesta revisão, esse autor aborda três focos de comprometimento, ou seja, comprometimento com a organização, com a carreira e com o sindicato, caracterizando os diferentes enfoques de cada comprometimento e enfatizando os estudos voltados para a identificação dos antecedentes, sem incluir os conseqüentes advindos destes.

Para efeito deste trabalho será enfocado somente, o comprometimento com a organização. Tomando a organização como fonte de vínculo, Bastos diz que há pouca concordância ao se tratar o construto comprometimento devido “à diversidade de definições, com raízes em distintas disciplinas científicas, que contribuem para a compreensão do comportamento organizacional, associam-se operacionalizações diversas do construto, o que se constitui em uma fonte adicional e importante de fragmentação da área.” (p.41)

Baseando-se no trabalho clássico de Etizone, Bastos diz que “o desempenho dos papéis prescritos para o trabalho (obediência) e possíveis conflitos são decorrências do nível de envolvimento ou de identificação do indivíduo com a organização” (p.42). Isso constitui, também, uma base inicial de pesquisa sobre comprometimento organizacional.

Enquanto construto psicológico, o comprometimento varia em função da estratégia organizacional utilizada para controlar o desempenho individual, o que, por sua vez, depende dos “conceitos de envolvimento alienado, calculativo e moral respectivamente, associados às



práticas de controle que enfatizam as sanções/punições (estratégia coercitiva), o uso de recompensas materiais (estratégia utilitária) e o uso de recompensas simbólicas (estratégia normativa).” (p.42)

Tendo em vista que as vertentes de pesquisas desse construto são bastantes diferenciadas, este item será dividido em três subitens, ou seja, o exame das abordagens dominantes, outros enfoques e tipos de comprometimento organizacional versus processo de comprometimento com a organização.

Conforme o primeiro subitem, o autor diz que os enfoques dominantes desse construto têm suas características gerais e principais de preditores dominado pelas abordagens “atitudinal/afetiva”, assim como pela rotulada de “side-bets” ou instrumental. Dentro da primeira abordagem, há duas perspectivas: uma afetiva, que tem predomínio sobre a instrumental devido à concentração de esforços dos estudiosos que sintetizaram pesquisas em uma definição do construto, traduzindo-o “em uma escala com elevada qualidade psicométrica, como atestado em inúmeros estudos.” Tal tradução consistia em “analisar as transações indivíduo-organização, apoiadas na postulação de que o comportamento resulta do grau em que essas transações permitem a realização de objetivos do indivíduo”, o que, na prática, “careceu de instrumentos confiáveis o que afetou a qualidade dos seus achados.” (p.43)

A outra perspectiva, a analítica, “ênfatisa a natureza afetiva do processo de identificação do indivíduo com os objetivos e valores da organização.” A noção de identificação, segundo o autor, envolve três dimensões:

(a) forte crença e aceitação dos valores e objetivos da organização, (b) forte desejo de manter o vínculo com a organização e (c) intenção de se esforçar em prol da organização. Nesta perspectiva atitudinal, o comprometimento seria um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se como membro, de modo a facilitar a consecução desses objetivos (Bastos, 1994, p.43).

Neste enfoque, ocorre uma espécie de envolvimento morais através da “identificação e introjeção dos valores organizacionais pelo trabalhador.” (p.43)

A segunda abordagem, a instrumental também chamada calculativa ou side-bets o comprometimento é entendido, não só “como função das recompensas e custos associados com a condição de integrante da organização” mas como uma “tendência a se manter nela engajado (...) devido aos custos associados à sua saída.” (p.44)

A distinção básica entre o enfoque afetivo e o instrumental está em que, no primeiro, o comprometimento de permanecer na organização está vinculado a um desejo do indivíduo, enquanto no segundo o comprometimento está vinculado a uma necessidade.

A resultante da união de pesquisa a uma corrente oriunda das teorias organizacionais, segundo Bastos, ressalta “que vínculos fortes podem emergir quando as organizações atendem às necessidades e expectativas trazidas pelo trabalhador. Esta perspectiva instrumental também aparece como uma das modalidades de envolvimento propostas por A. Etzione (o comprometimento calculativo).” (p.44)

Integrar um vasto conjunto de pesquisas com enorme diversidade de variáveis e de instrumentos de medida constitui, segundo o autor, um desafio um tanto complexo dessas duas perspectivas dominantes no estudo do comprometimento organizacional, apesar de elas partilharem uma estratégia metodológica comum - estudos de corte-transversal, utilização de

escalas de mensuração de diversos tipos de construtos, utilização de análise quantitativa dos dados obtidos e outros.

Outro fator desafiante apontado por Bastos é as variáveis que muitos autores tratam como correlatos, mas que são incluídas em muitas pesquisas com antecedentes, gerando inúmeros construtos e altas correlações, principalmente entre comprometimento, satisfação e motivação. A resultante dessas altas correlações, segundo ele, “podem dever-se a três fatores: (a) o viés de todas serem mensuradas conjuntamente no mesmo instrumento, considerando-se a sua natureza afetiva; (b) a existência de itens similares integrando as diversas escalas; © a possibilidade de que tais conceitos sejam aspectos específicos de uma resposta afetiva mais generalizada frente ao contexto de trabalho, o que determina um efeito de halo entre essas avaliações.” (p.44-45)

Quanto aos conseqüentes de pesquisa no domínio do comportamento, o autor aponta duas análises de classes de comportamento: uma que inclui decisões relativas à permanência ou abandono do emprego e outra que inclui o próprio desempenho no trabalho. Apoiando-se na postulação de que alto comprometimento leva, por exemplo, a menor rotatividade, baixo absenteísmo e melhoria do desempenho, os resultados destas pesquisas têm sido inconsistentes.

Mudando o foco para os preditores ou antecedentes de comprometimento, o autor diz que do amplo leque de variáveis utilizadas para explicar comprometimento, sendo este ora tomado isoladamente, ora integrando modelos explicativos mais elaborados, considerando “características pessoais , características do trabalho, experiência no trabalho e estado do papel, (deve-se procurar, sempre que possível ), introduzir as diferenças já encontradas entre as duas principais ‘bases’ do comprometimento: afetivo e instrumental” (p.45). Tomando-se

como base o exposto acima, o autor identifica as seguintes relações: correlações entre comprometimento e características pessoais, comprometimento e características do trabalho, comprometimento e relações grupo-liderança e comprometimento e características organizacionais.

Os resultados a que chega o autor sobre as “correlações entre comprometimento e características pessoais tendem a ser reduzidas”, tendo em vista que a variável maior comprometimento associa-se a maior idade, maior tempo na organização, maior nível ocupacional e maior remuneração. Essas variáveis, geralmente, são “tomadas como antecedentes do “comprometimento instrumental”, porém as correlações positivas se revelam maiores quando comprometimento é avaliado na perspectiva afetiva” (p.45). Ele constatou, também, “que o comprometimento é maior entre as mulheres, entre as pessoas casadas, tendendo a decrescer quanto maior for o nível educacional (...); é mais elevado entre os que aderem à ética protestante do trabalho (...) ou que aderem a valores intrínsecos.” (p.45)

Outro resultado encontrado é o de que “variáveis como idade, sexo, tempo de serviço, estado civil, número de filhos, nível de habilidade, percepção de alternativas de trabalho e sistema de pagamento têm, no geral, baixas correlações com comprometimento calculativo, fornecendo reduzido suporte para a teoria de side-bets.” (p.46)

Quanto às características do trabalho,

observam-se correlações positivas moderadas e altas na variedade das habilidades, seu caráter inovador ou não rotineiro e o escopo do trabalho com comprometimento. Apenas em relação à autonomia, a correlação é reduzida (...). Encontram-se correlações negativas moderadas entre características do papel - ambigüidade, conflito e sobrecarga - e comprometimento. (Bastos, 1994, p.46)

Quanto às relações grupo-liderança,

os comportamentos de estruturação e consideração do líder tendem, ambos, a ter correlações positivas moderadas com comprometimento, sendo essa relação, provavelmente, moderada por outras variáveis, (como, por exemplo), locus de controle - interno, externo (...). Correlações mais altas foram encontradas entre comprometimento, estilo participativo de gerência e habilidade de comunicação do líder. (Bastos, 1994, p.46)

No que se refere às características organizacionais, são poucos os estudos que analisam as correlações destas com comprometimento e os resultados destes estudos não são conclusivos. “Encontraram correlação negativa moderada entre centralização e comprometimento, o mesmo não ocorrendo com a formalização.” (p.46)

A análise dos antecedentes do comprometimento, segundo Bastos, tem sido feita através de três variáveis moderadoras que buscam refinar os modelos explicativos, são elas o efeito do estágio da carreira, a diferença de preditores entre trabalhadores de staff e de linha e o tipo de ocupação.

Segundo o autor, os estudos de comprometimento no Brasil inserem-se na perspectiva ‘afetiva’ com resultados bastante coerentes, especialmente no que se refere às variáveis ligadas a oportunidade de crescimento e realização profissional, à justiça das políticas de recursos humanos e ao status da organização. Os estudos apontam, também, “que os principais antecedentes de comprometimento(...) fortalecem as explicações que enfatizam as trocas indivíduo-organização.” No exterior, diferentemente, as mais destacadas são as “variáveis pessoais, o planejamento e o manejo das atividades e a qualidade da liderança”

(p.47). Ao que tudo indica, “o comprometimento parece ser uma resposta do indivíduo a organizações que oferecem suporte para os seus objetivos de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, em um contexto de equidade no tratamento dos seus recursos humanos.” (p.47-48)

Tratando agora do segundo subitem, ou seja, dos outros enfoques, Bastos apresenta três outras abordagens oriundas dos estudos da Psicologia Social e da Sociologia as quais incorpora novos fatores como preditores do comprometimento: o enfoque ‘sociológico’, o enfoque ‘normativo’ e o enfoque ‘comportamental’.

O primeiro enfoque, o sociológico, busca a influência de correntes do pensamento sociológico sobre o processo de trabalho, para explicar o apego à organização empregadora, via perspectiva marxista.

Os principais autores da teoria do processo de trabalho retêm de Marx a concepção de que o capitalista, quando compra a força de trabalho (capital variável), adquire, na verdade, potencial de trabalho. A transformação deste potencial requer do capitalista o controle sistemático do trabalhador através do processo de trabalho. (Ramalho. Apud: Bastos, 1994, p. 49).

Diversos tipos de controle (simples, técnico e burocrático) sobre o trabalho foram desenvolvidos nas diversas fase do capitalismo; contudo, o controle burocrático, pautado em regras e normas, é o que diminui o peso das estratégias de coerção, tendo em vista que isso proporciona o rompimento da dicotomia controle versus empregador e transforma a questão do comportamento no trabalho numa relação vista como produto de interações entre estratégias de controle, de consenso e de negociação.

Nessa perspectiva, Bastos ressalta o conceito de consentimento proposto por M. Burrawoy, entendido como um

processo de trabalho ao basear a organização das atividades de trabalho na premissa de que, apesar de restritas, estas atividades oferecem aos trabalhadores escolhas reais (...) o uso da coerção e da força, limitado a certas transgressões reconhecidas, pode também se tornar objeto de consentimento. O consentimento, produzido através de jogos no local da produção tanto assegura como obscurece a geração de mais valia. (Ramalho. Apud: Bastos, 1994, p. 49)

Uma terceira perspectiva apontada por Bastos é a do vínculo do trabalhador definido em termos das relações de autoridade que embasam o controle do empregador e a subordinação dos trabalhadores, bem como propiciam a criação de modelos explicativos do apego do trabalhador nas economias capitalistas.

Por apego, o autor considera a seguinte conceituação de Halaby e Weaklien: “interesse do trabalhador em permanecer no seu emprego atual ou a expectativa de utilidade atribuída, pelo trabalhador, a dois cursos de ação - permanecer versus buscar novo emprego.”

Esta conceituação

captura a essência do que alguns chamam de ‘comprometimento organizacional’ embora seja mais neutro e despido da conotação psicológica e afetiva associada a este termo. (...) além do mais, na nossa definição simples de permanecer versus sair, o apego pode ser revelado por expressões verbais e/ou comportamentais de um trabalhador... (Halaby e Weaklien. Apud: Bastos, 1994, p.50)

Assim conclui o autor;

contrárias às perspectivas marxistas dominantes, as relações entre ‘controle’ e ‘apego’ são determinadas por uma lógica instrumental, envolvendo custos e benefícios associados com o abandono da organização, mais do que uma resposta psicológica afetiva e social em relação a uma condição de trabalho valiosa em si. (Bastos, 1994, p.50)

O segundo enfoque, o “normativo”, conforme Bastos, “nasce da intersecção entre a teoria organizacional de Etzioni e a Psicologia Social, especialmente os trabalhos de Ajzen e Fishbein (1980) acerca da estrutura das atitudes e do poder preditivo em relação ao comportamento.” (p.51)

Para o autor, o conceito de comprometimento emerge da interface entre os sistemas cultural e motivacional, significando um “conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização.” Tendo em vista esta interface, ele conclui que a cultura organizacional pode influenciar o comportamento dos indivíduos no trabalho, no sentido de produzir membros “comprometidos”, de forma estável e por um longo prazo. Diz, também, que “as pressões culturais, a depender do tipo de valores, podem ser ou não construtivas do ponto de vista da organização.” (p.51)

Daí ele conclui “que as pressões normativas predisõem o indivíduo para se comportar segundo padrões internalizados” e estes, quando acompanhados de forte comprometimento, aumentarão a predisposição do indivíduo para agir segundo esses “padrões internalizados, mais do que considerações racionais acerca das consequências dessas ações.” (Wiener e Vardi. Apud: Bastos, 1994, p.51)

Bastos, baseando-se no modelo teórico (normativo-instrumental) de Wiener e Vardi, aponta dois destaques:



a) as pressões internalizadas manifestam-se em padrões de comportamentos que possuem como características: o sacrifício pessoal, a persistência e a preocupação pessoal; b) os valores e normas partilhados que geram o comprometimento, associados às crenças instrumentais (relativas às conseqüências prováveis de um determinado desempenho), explicam as intenções comportamentais. (Wiener e Vardi. Apud: Bastos, 1994, p.51)

Concluindo, ele diz que este enfoque articula dois planos de análise, ou seja, o organizacional e o individual. O primeiro, através do conceito de cultura, e o segundo através da motivação e do comportamento.

O terceiro enfoque, o “comportamental”, baseia-se na teoria da dissonância cognitiva de Festinger, na teoria da auto-percepção de D. Bem. Este enfoque traz, em seu bojo, influência da psicologia social, bem como insere comprometimento nas teorias de atribuição. É também denominado de enfoque da consistência cognitiva.

Neste enfoque a questão recai nas manifestações observáveis de comprometimento, ou seja, “na busca de elementos que distinguem um “ato comprometido” de um “não comprometido”. Tais manifestações não se limitam a verbalizações e, sim, “em comportamentos que vão além das expectativas normatizadas pela organização para o indivíduo. A assiduidade, o tempo no emprego e a qualidade adicional no desempenho de tarefa são alguns dos indicadores utilizados para operacionalizar o construto.” (p.52)

Quando o indivíduo se sente responsável pela ação ela se torna significativa e ele pressupõe que essa trará conseqüências importantes e se considera responsável por tais conseqüências. Segundo Salancik (1977, apud Bastos, 1994, p. 52), “a ação de ingressar e manter-se em uma organização {...}, implica em uma decisão de troca calculada.” (p.52)

Assim, para concluir este enfoque Bastos diz que os resultados das investigações sobre “comprometimento comportamental tem impacto sobre o tempo de permanência na organização e que este se relaciona com as características percebidas da decisão.” (p.53-54)

O último subitem, tipos de comprometimento organizacional versus processo de comprometimento com a organização trata de situar o estágio atual da pesquisa sobre comprometimento organizacional.

Segundo Bastos, tal estágio encontra-se incompleto, pois não se tem “respostas claras e conclusivas em relação aos modelos concorrentes para se estudar o comprometimento organizacional.” (p.54)

Quando se compara o enfoque afetivo ao instrumental, às pesquisas, em sua maioria, se “voltam para distinguir os produtos do trabalho que cada tipo de compromisso tem maior capacidade de predição.” (p.55)

Nas pesquisas sobre o desempenho de gerentes, os tipos de comprometimento apresentaram uma correlação, ou seja, o comprometimento afetivo correlaciona-se positivamente, ao contrário do instrumental. Em outros estudos “o comprometimento afetivo, distintamente do calculativo, mostra uma relação negativa mais forte com sintomas de estresse e alienação e relações positivas com comportamentos pró-sociais” (p.55). Constatou-se, também, que “o comprometimento instrumental tem relação mais forte com o deixar a organização.” Há relatos “que atestam as diferenças entre o comprometimento afetivo e o calculativo em termos dos valores adotados pelos indivíduos. A preferência por trabalhar em organizações significativas para a sociedade associa-se ao comprometimento de base afetiva, enquanto a preferência por organizações que oferecem benefícios para o indivíduo se associa ao comprometimento calculativo.” (p.55)

Embora o trabalho com tipos de comprometimento organizacional, como definidos e mensurados, seja um caminho alternativo, expõe o problema da irrelevância dos elementos teóricos hipotetizados das próprias medidas de comprometimento, para o seu desenvolvimento. Expõe, “ainda, a dificuldade de articular em um mesmo construto os significados atitudinais e comportamentais associados ao termo, em função da reduzida atenção dada às formulações teóricas que buscam articulá-los.” (p.55)

As abordagens atitudinal e comportamental, segundo Mowday et al. (Apud: Bastos, 1994, p.55), “parecem ser um caminho heurístico para integrar a multiplicidade de enfoques sobre comprometimento organizacional”, tendo em vista que no enfoque atitudinal o indivíduo pensa acerca da sua relação com a organização via valores e objetivos que devem ser congruentes. Já “enfoque comportamental refere-se ao processo pelo qual o indivíduo se torna ‘prisioneiro’ de uma organização e como lida com este problema (...). “A integração destes dois enfoques, (segundo Bastos), seria o da análise de como o comprometimento se desenvolve ao longo da experiência do indivíduo na organização.” (p.55-56)

Pouco se sabe sobre o processo que leva ao desenvolvimento do compromisso. A isso Bastos atribui como causa o uso predominante de delineamentos de cortes transversais. Outro fator que obscurece a compreensão do desenvolvimento ou não do comprometimento é a falta de estudos longitudinais que apontem os antecedentes e suas diferenças entre o período de escolha do trabalho antecedente, as experiências iniciais de socialização e o período de estabilização.

Outra questão relevante refere-se à conduta dos pesquisadores que, em suas pesquisas, estabelecem uma relação causal entre atitudes de comprometimento e

comportamentos, dirigindo uma em relação à outra, ao invés de “considerar as duas como reciprocamente relacionadas ao longo do tempo.” (Mowday et al. Apud: Bastos, 1994, p. 56)

Assim, Bastos recorre novamente à obra de Mowday e colaboradores (1982), ressaltando que a compreensão do processo de comprometimento começa antes do próprio ingresso na organização, tendo em vista que o indivíduo, ao longo do seu processo de desenvolvimento, adquire fatores pessoais que poderão ou não, afetar a decisão de ingressar na organização, assim como predispor-lo a se comprometer com essa organização. A interação destes fatores, incorporando características básicas estudadas na abordagem comportamental, com a compreensão da influência das estratégias de socialização e de estabilização adotadas pela empresa, ajuda a explicar o nível de comprometimento inicial e seu impacto nas etapas após ingresso na organização, como, por exemplo, explicar a questão do apego à organização ou do sentimento de responsabilidade enquanto indutor a um envolvimento comportamental com o trabalho, gerando atitudes consistentes.

Cautelosamente, Bastos aponta os resultados empíricos de dois estudos abordados por Mowday et al (1982) “que fornecem evidências para a natureza circular e multicausal da influência de atitudes, percepções e comportamentos na determinação do comprometimento organizacional” , assim como registra “o desafio que ainda permanece, é o de se desenvolverem medidas apropriadas do construto - quer como atitude, quer como comportamento - para se aprofundar a análise dos seus determinantes, numa perspectiva desenvolvimental.” (p.57)

Nesta mesma revisão, constatou-se não só que “a pulverização de construto e respectivas definições operacionais interagem com um quadro de reduzido esforço teórico, em um campo marcado por distintas perspectivas teórico-metodológicas”, como “a falta de

ênfase na questão das relações entre os diversos comprometimentos que o trabalhador pode experimentar e como eles se articulam na determinação do seu comportamento no trabalho.”

(p.74)

De todo o conjunto de estudos investigado, Bastos conclui que “até o momento, a pesquisa sobre comprometimento desenvolve-se mais intensamente no âmbito de construtos especificamente relacionados a um foco, cristalizando linhas de pesquisa com reduzido intercâmbio” (p.85). Daí ele sugere a diminuição da pulverização de medidas, através da criação de “uma estratégia de mensuração que leve em consideração tanto a vertente atitudinal como a comportamental do construto, especificando as dimensões críticas de significado,” que expliquem a multidimensionalidade do construto de comprometimento.

(p.85)

### **1.5 Considerações-Chave sobre Comprometimento**

Além dessas controvérsias ao nível conceitual, o comprometimento traz no seu bojo a discussão de temas importantíssimos para a compreensão e construção de um ambiente de comprometimento. A omissão deles prejudicaria o conhecimento do assunto, deixando sem resposta a questão básica do por que e para que comprometimento levantada na Apresentação deste trabalho. Os temas são motivação, papéis e interações, liderança, poder e influência, dinâmica de grupos, culturas e estruturas organizacionais e política das organizações. Estes temas acham-se inseridos no campo de estudo designado pela expressão comportamento organizacional, que segundo Bastos (1994), abrange tanto o estudo do comportamento dos indivíduos nas organizações quanto o comportamento das próprias organizações, refletindo

duas características que marcam o domínio deste assunto enquanto disciplina ou área de estudo: (1) o caráter aplicado deste campo que, de modo geral, preocupa-se com a praticidade e a eficácia das pesquisas e teorias em dar respostas a problemas oriundos de conflitos entre capital e trabalho; (2) o caráter interdisciplinar que esbarra em problemas advindos de encontro de profissionais de várias formações próprias acarretando uma grande diversidade de conceitos, termos e métodos de estudos, conforme afirma McGrath (Apud Bastos, 1994).

Pelo visto, ambas as características constituem estratégias de estudo tanto do comportamento dos indivíduos quanto do comportamento das próprias organizações. Enquanto estratégia de estudo do comportamento humano no trabalho, tem-se, no conceito de comprometimento, um elo para se estudar também o comportamento das organizações, ou seja, a atitude no trabalho, pois esta pode ser considerada o epicentro na busca de compreensão dos fatores pessoais que interferem e determinam o comportamento do indivíduo na organização.

A proposição desse autor é a de que o peso dos estudos sobre atitudes no trabalho, segundo pesquisas no campo do comportamento organizacional, que se utilizou do conceito de comprometimento em relação ao de satisfação, tem-se destacado como um bom preditor em várias questões relacionadas não só às demandas organizacionais como ao desempenho do indivíduo no trabalho.

Bastos (1994) reconhece o crescimento da importância dessa disciplina tanto no plano teórico como no metodológico. Contudo, faz algumas críticas quanto à qualidade e à validade dos dados das pesquisas e metodologias sobre a construção do conhecimento referente ao comportamento organizacional visto que os pesquisadores partem de distintas concepções sobre organização e sobre a natureza do comportamento humano bem como utilizam diversas

modalidades de pesquisa, provocando um distanciamento entre o fazer ciência e a natureza do fenômeno investigado.

Diante desses fatos, uma das preocupações desse autor é como situar o conhecimento mobilizado pelos estudiosos que tomam o indivíduo como foco de análise nos estudos sobre assuntos relacionados ao comportamento e ao comprometimento organizacional. Para ele, possivelmente o primeiro passo para a elaboração de tal conhecimento terá sido o exame de três tipos de comportamentos essenciais para o funcionamento das organizações conforme afirma Katz (Apud Smith, Organ e Near, 1983): “a) as pessoas devem ser induzidas a entrarem e a permanecerem no sistema; b) elas devem desempenhar seus papéis específicos de maneira confiável e c) devem ser inovadoras e atuarem espontaneamente, além das prescrições do seu papel.” (p.xix)

Bastos (1991) declara que vários teóricos organizacionais, na tentativa de compreender e prever os determinantes destes comportamentos, conceberam, segundo uma perspectiva psicológica, construtos atitudinais e motivacionais em que valores, habilidades, capacidades e expectativas são fatores intrínsecos do indivíduo, sendo processados psicologicamente no ambiente organizacional. Considerando, entretanto, que nada o obrigava a ficar limitado a esse modo de ver as coisas, ou seja, via teorias motivacionais, Bastos prefere tratar o comportamento organizacional como um processo que torna os construtos específicos - quer de natureza cognitiva quer afetiva - de algum modo intercambiáveis, se engendrando reciprocamente, como é o caso dos construtos de satisfação e de comprometimento que, segundo tradições de pesquisa, são adotados para explicar e prever o comportamento do indivíduo no trabalho.

Embora a estrutura das abordagens cognitivas agregue uma multiplicidade de conceitos e complexos modelos psicológicos, Bastos (1994) sustenta que na área organizacional, esses modelos dificultam o estudo dos processos psicológicos encobertos no comportamento organizacional.

Apesar de esse campo ser marcado por profundos problemas conceituais, advindos tanto da diversidade de pressupostos ontológicos e epistemológicos quanto das práticas de construção científica das ciências sociais, esse autor diz que há interesse dos pesquisadores em revisar e aprimorar seus modelos explicativos, os pressupostos que os embasam, como forma de melhor compreender e dar contribuições sobre como lidar com tal campo de modo a dar respostas mais seguras e em tempo hábil aos problemas do cotidiano organizacional.

Apesar da visão particular que cada indivíduo tem das organizações, cabe a este fazer os devidos ajustes daquela à realidade desta para isso, todas as teorias e modelos organizacionais oferecem subsídios que o ajudam a criar seu próprio modelo de organização.

Na realidade, a criação do próprio modelo de organização passa, dentre outros, por um processo de concepção/percepção - consciente ou não, racional ou não - em que o indivíduo recebe influências não só das suas experiências acadêmicas e/ou profissionais como dos modelos existentes na empresa em que trabalha e das interações, visto que diferentes elementos ou variáveis contidos nos valores, no sistema educacional, cultural, em suas experiências e sentimentos, nas normas de grupo, atitudes, etc medeiam suas relações com a realidade, dando-lhe uma interpretação peculiar.

Em resumo, a questão crucial não é ter ou não ter um modelo de referência, mas sim saber o quanto estamos conscientes dele e o quanto ele é adequado para nos dar uma



compreensão das organizações, da nossa realidade e o quanto é útil à ação gerencial de quem necessita dele.

Portanto, antes de falar de um modelo de organização ou de um modelo de comprometimento, necessário se faz compreender as organizações, ou seja, compreender o comportamento organizacional no trabalho. Aqui, basicamente, começa a nossa contribuição, ou seja, apresentar um paralelo entre comprometimento e os temas supra citados de modo a possibilitar tal compreensão.

Para tanto, iniciar-se-á com Handy (1978) que diz que, para se compreender as organizações tem-se de entender que as leis que regem o comportamento dos indivíduos e das organizações não são precisas e imutáveis como as leis das ciências físicas, por duas razões:

- 1 - a multiplicidade de variáveis que incidem sobre qualquer situação organizacional é tão grande que, na prática, jamais se iria dispor de dados confiáveis suficientes para se prever um resultado preciso;
- 2- o ser humano tem capacidade para repelir muitas das influências sobre seu comportamento.

Além destas duas razões e apesar de todos os problemas apontados anteriormente, o autor sugere que os fenômenos organizacionais devem ser explicados através do mesmo tipo de interpretação contextual utilizada por um historiador: predizendo “tendências” com um certo grau de confiança, sem acrescentar a elas quantidades precisas que só podem ser utilizadas adequadamente nas ciências físicas.

Handy (1978) declara ter obtido úteis informações a partir da teoria da organização, pois esta procura ter uma visão mais realista das pessoas nas organizações. No entanto, para compreender as organizações esse autor considera-as, tanto como um grupo de indivíduos quanto como um sistema político.

Nessa perspectiva, a postulação teórica dos temas supra citados e de seus conceitos básicos acham-se inter-relacionados no fenômeno organizacional e permitem construir esquemas de interpretação que ajudam na obtenção da compreensão da dinâmica organizacional. Tal compreensão auxilia a diagnose, uma vez que pode elucidar dilemas sobre o comportamento organizacional assim como propiciar uma melhor capacidade de previsão e um maior poder para influenciar o futuro das organizações. Não obstante, Handy reconhece que nem todos os conceitos podem ser ligados a uma definição rigorosa e que compreender tudo não significa solucionar tudo.

Ao se tomar a questão do comportamento organizacional, necessário se faz tecer alguns comentários sobre cada um dos temas acima citados, visto que eles apontam a necessidade de partir das relações sociais para compreender como e por que os indivíduos agem e pensam de determinada maneira no contexto organizacional.

A seguir, serão apresentadas algumas características que destacam cada tema, revelando alguns pressupostos distintos que os orientam e que este autor condensa em basicamente três conjuntos conceituais: de pessoas, de poder e de política, visto estarem extremamente entrelaçados e interligados. As características e pressupostos que serão abordados atentam às questões relacionadas, direta ou indiretamente, ao comprometimento de modo geral.

### 1.5.1 Motivação

Nas sociedades modernas, o comportamento humano no trabalho é comumente explicado por meio de teorias organizacionais que tratam vários pontos atinentes a este campo de maneira predominantemente lógica e racional. São novas descobertas, ou teorias, desenvolvimentos técnicos, inovações, novos paradigmas etc que embora contenham ensinamentos úteis, não esclarecem pontos entre a intersubjetividade e o coletivo das ações e interações humanas, uma vez que estas não acontecem apenas com processo cognitivo, mas contêm aspectos inconscientes, emocionais e afetivos decorrentes de processos intrapsíquicos.

Destarte, dois assuntos que instilam o interesse são a motivação e a liderança, ambos considerados dilemas administrativos cruciais, visto não retratarem o comportamento real do ser humano inserido no contexto de sua dinâmica existencial: pessoas detentoras de personalidades individuais e complexas e extrinsecamente incontroláveis as quais expressam anseios via formas individualizadas e de diversos tipos de comportamentos.

Ao se tomar a questão do processo de motivação, nota-se que vários conceitos precisam ser apresentados, tal como os formulados por Handy (1978) e Archer (1978), para permitir que, através de referenciais teóricos diferentes, se possa efetuar uma análise mediada pela posição basicamente psicológica defendida por ambos.

Embora haja consenso quanto aos elementos centrais das teorias de motivação, ou seja, quanto ao seu “estatuto” cognitivo como forma de conhecimento e suas funções organizacionais de orientação da ação e do comportamento motivado, a diversidade é também a marca dominante dos estudos empíricos intradisciplinar.

Na perspectiva de Handy (1978), esta diversidade tem suas raízes, inicialmente, nas primeiras teorias de motivação - de satisfação, de incentivo e intrínseca - com suas premissas subjacentes acerca da natureza do homem, as quais irão sugerir uma outra abordagem que explica como a dinâmica da motivação afeta o processo de tomada de decisão do indivíduo, uma vez que, pela teoria da satisfação, opera, segundo cálculos efetuados nos limites de um contrato psicológico implícito, geralmente informal, entre o indivíduo e qualquer tipo de organização.

Ao se tomar a questão do processo interior de decisões de qualquer indivíduo nota-se que a teoria da motivação, tal como reelaborada por Handy, pode ser entendida como o conjunto de conhecimentos acerca desse processo interior de decisões. É necessário compreender que tal processo é complexo e singular, visto que a decisão ora é tomada de modo inconsciente ou instintivo, física ou mais psicologicamente ora, consciente e deliberado. Daí não se poder afirmar que qualquer fórmula geral garanta motivação, contudo, a compreensão do processo de tomada de decisão pode antecipar o conhecimento das implicações e seus prováveis resultados.

A abordagem alternativa proposta por este autor “baseia-se na idéia de que o homem é um organismo que se auto-ativa e pode, até certo ponto, controlar o seu próprio destino e suas próprias resposta a pressões, pode selecionar suas metas e escolher os caminhos que elas conduzem.” (p.36)

O modelo desse autor parte do pressuposto de “que cada indivíduo possui um conjunto de necessidades e resultados desejados; que decide quanto “E” (que representa esforço, energia, excitação, gastos etc) deverá investir ao fazer um cálculo.” (p.36)

Embora haja consenso de que quase todas as teorias da motivação fazem alguns pressupostos acerca de necessidades ou impulsos individuais, Handy acredita que as origens de determinadas necessidades ou diferenças individuais culminam com a teoria da personalidade e do comportamento, das quais ele lista alguns fatores de influência neste tópico. Por exemplo, desde a hierarquia de necessidades de Maslow (fisiológicas, de segurança, de propriedade e amor, de afeto e de auto-realização), passando pela teoria de dois fatores de Herzberg (insatisfação - higiene e manutenção - satisfação - os motivadores), pelas categorizações de McClelland (necessidades de poder, de afiliação e de realização), até as necessidades de Robert Ardrey (identidade, segurança e estímulo), nota-se que os fatores de influência relacionados ao conjunto de necessidades referem-se, de alguma maneira, a hereditariedade, educação, autoconceito e experiência do indivíduo.

Na perspectiva de Handy (1978) sugere uma outra abordagem que explica como a dinâmica da motivação afeta o processo de tomada de decisão do indivíduo, uma vez que pela teoria da satisfação opera segundo cálculos efetuados nos limites de um contrato psicológico implícito, geralmente informal, entre o indivíduo e qualquer tipo de organização.

A abordagem alternativa, proposta por este autor “baseia-se na idéia de que o homem é um organismo que se auto-ativa e pode até certo ponto, controlar o seu próprio destino e suas próprias respostas a pressões, que pode selecionar suas metas e escolher os caminhos que a elas conduzem.” (p.36)

O modelo desse autor parte do pressuposto de “que cada indivíduo possui um conjunto de necessidades e resultados desejados; que decide quanto “E” (que representa esforço, energia, excitação, gastos, etc) deverá investir ao fazer um cálculo.” (p.36)

Para efetuar o cálculo da motivação, Handy diz que são necessários três elementos separados: “a) a força ou proeminência da necessidade; b) a esperança de que “E “ levará a um determinado resultado; c) a instrumentalidade desse resultado em reduzir a necessidade em (a).” (p.40)

O cálculo da motivação é subjetivo e pode variar numa escala que vai desde o inconsciente (instinto) a totalmente consciente ou deliberado (cálculo). Se o cálculo sair errado ou se o indivíduo não obtiver o resultado desejado, experimentará a dissonância (discrepância entre o que se desejaria que existisse), o desconforto psicológico ou estresse.

No que diz respeito aos resultados, estes deverão ser claros, uma vez que o cálculo depende da determinação de qualquer objetivo que, por sua vez, determina também o desempenho.

Assim situado o cálculo da motivação, tem-se como já citado anteriormente, que esse cálculo “opera nos limites de um contrato psicológico que cada indivíduo tem com cada grupo que desempenhe qualquer papel em sua vida.” (p.44)

Será útil apresentar, a esta altura, o que é contrato psicológico, assim como apresentar os princípios em torno dos quais este ocorre, uma vez que ele tanto delimita os limites de cada cálculo do indivíduo como constitui um dos sustentáculos das nossas fundamentações. Veja-se o que diz Handy a esse respeito:

Assim como na maior parte das situações de trabalho há um contrato legal entre a organização e o indivíduo, contrato esse que determina quem dá o que a quem e com referência a que, também há um contrato psicológico implícito, geralmente não formulado, entre o indivíduo e a organização, seja ela uma organização, de trabalho, social ou de família. Esse contrato psicológico é essencialmente, um conjunto de expectativas. O indivíduo tem um conjunto de

resultados que espera da organização, resultados esses que irão satisfazer determinadas necessidades suas e, em troca, pelos quais despenderá parte de suas energias e talentos. Analogamente, a organização possui seu conjunto de expectativas em relação ao indivíduo e sua lista de pagamentos ou resultados que fornecerá a ele. (p.45)

Para análise do modelo de decisão que ocorre no contrato psicológico, esse autor sugere uma categorização das organizações que, no seu entender, caracterizam os assuntos tanto de natureza humana quanto organizacional. O entendimento dessas categorias é fundamental para a compreensão da teoria da motivação. Diz sobre elas Handy: “ é possível categorizar as organizações segundo o tipo de contrato psicológico que predomina. Essas categorias são coercitivo; calculista e cooperativo.” (p.45)

Enfocado enquanto categoria coercitiva, o contrato psicológico emerge do poder de controle que um ‘pequeno’ grupo tem de determinar e fazer cumprir regras e punições sobre os demais membros do grupo sob seu comando. Na categoria calculista, o contrato psicológico emerge, basicamente, de um processo de barganha - bens ou dinheiro por serviços prestados - entre o indivíduo e a organização. Já na categoria cooperativa, o contrato psicológico emerge, também, de uma barganha, porém esta é mediada por um processo de identificação e participação do indivíduo no alcance das metas organizacionais.

Na realidade, a aplicação do contrato psicológico varia de organização para organização, de um nível hierárquico a outro, a cada contingência do momento e conforme a concepção e a percepção que cada um tem acerca da natureza do homem em geral e de como cada indivíduo faz o seu cálculo de motivação. Dessa forma, a motivação só ocorrerá quando o contrato psicológico for idêntico para ambas as partes - indivíduo e organização.

Como se pode observar, o contrato psicológico deve ser estudado articulando elementos afetivos, mentais, sociais, econômicos, organizacionais e outros, uma vez que este define também o estilo de liderança, a organização e as relações de trabalho.

Na abordagem alternativa, um último ponto que liga a questão da motivação é o dinheiro, ou seja, o seu valor como fator motivador. Tal “valor dependerá do cálculo individual, da proeminência das necessidades afetadas pelo dinheiro, da expectativa de que qualquer fator “E” levará a mais dinheiro, e da instrumentalidade do dinheiro em satisfazer a necessidade.” (p.53)

De forma geral, o autor afirma que o dinheiro pode ser encarado como um todo abrangente (instrumental para satisfazer cada uma e todas as necessidades), como uma base de comparação (pode ser medido de forma precisa) e como um reforço (remuneração como forma de recompensar as pessoas em certas partes da organização).

Tudo isso mostra que a motivação é um processo que opera dentro de cada indivíduo, o qual depende do autoconceito que cada um tem de si mesmo e do seu sucesso psicológico (sentimento de identidade mais competente). Relacionar motivação com autoconceito e sucesso psicológico é também uma tentativa de buscar novas categorias que desfaçam a barreira que, no campo do comportamento organizacional, dividiu e encerrou o homem em dicotomias - sujeito-objeto, homem-organização, ciência natural-ciência social.

Para se atingir tal intento, Handy diz ser necessário fazer conhecer alguns aspectos a respeito da formação do autoconceito que, sob a orientação de um paradigma gerencial, “desfetichize” o processo motivacional.

O autoconceito, para esse autor, provém, em grande parte (1) do processo de seleção de modelos na vida; (2) de experiências traumáticas ou diferentes; (3) da cultura do grupo; (4)



da influência do grupo de referência; (5) da fixação num autoconceito adquirido. O autoconceito, determina, também, em parte, a assunção de papéis na vida do indivíduo que por sua vez, influencia seu autoconceito.

Assim, através do autoconceito, pode-se estabelecer uma relação entre sucesso e fracasso psicológico da qual torna-se possível estabelecer uma escala que possibilita conhecer o nível do sentimento de proteção ou não do autoconceito do indivíduo.

Como dito anteriormente, relacionar comportamento organizacional com motivação é uma tentativa de buscar novas categorias que desfaçam a barreira em que as teorias organizacionais e administrativas dividiram e encerram o homem ao utilizar de outras ciências dicotômicas: sujeito-objeto, homem-sociedade, ciência natural - ciência social e indivíduos-instituições, as quais dão margem à criação de mitos e interpretações errôneas acerca, não só da motivação quanto de outros temas correlatos.

Segundo Archer (1978) motivação e comportamento organizacional não são próprios de uma ciência ou de uma teoria, aparecendo, direta ou indiretamente, no discurso de várias ciências sociais, incorporados através do senso comum para se referirem a tudo que é da ordem do psicológico.

Dá a diversidade de interpretações e significados que carregam e as diferentes perspectivas de análise. O conceito de motivação de Archer os situa "como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo (necessidade)" (p.4). Este conceito aponta, também, a necessidade de partir das relações sócio-organizacionais para compreender como e por que os homens agem e pensam de determinada maneira, afirmando o caráter psicológico das necessidades, apesar das concepções de psicológico e de relações sócio-organizacional

serem diversas em cada uma delas, variando conforme a perspectiva que os estudiosos têm da natureza do homem.

No conceito de motivação desse autor, o motivo, a necessidade e o motivador são entendidos como sinônimos um do outro pois ambos atuam sobre o intelecto (e este garante a direção), fazendo uma pessoa movimentar-se, agir, inclinar-se ou motivar-se para a ação, em busca de fatores de satisfação: “alguma coisa que satisfaz uma necessidade.” (p.4)

Tal conceito desmitifica o mito da motivação, visto que esclarece o equívoco que o gerou, ou seja, a miopia no contexto das definições de motivador (necessidade) e de fator de satisfação (alguma coisa que satisfaz) que os toma a mesma coisa ao invés de antítese um do outro pois é a necessidade que motiva e não aquilo que satisfaz a necessidade. Assim sendo, Archer afirma que (a) uma pessoa não motiva outra, apenas satisfaz (diminui a tensão da necessidade, através da elevação do nível de satisfação) ou contra-satisfaz (aumenta a tensão da necessidade, através da diminuição do nível de satisfação) as necessidades de outra pessoa. Logo, oferecer fatores de satisfação às pessoas é satisfação e de não-motivação, e, ao contrário, negar ou privar tais fatores de satisfação é contra-satisfação e não motivação; (b) ninguém cria necessidade (apreendidas ou psicológicas) dentro de outra pessoa; estas são apenas percepções do valor dos fatores de satisfação apreendidos, uma vez que as necessidades podem estar em estado ativo ou latente. No primeiro estado, é possível interferir na sua intensidade via satisfação ou contra-satisfação das necessidades. Já no segundo estado, a ativação se dá via satisfação de níveis de aspirações mais baixos destas mesmas. Tais fatores constituem os verdadeiros determinantes do comportamento humano positivo ou negativo.

Além dessas argumentações, ou por trás delas, encontra-se o intelecto, sistematizando, avaliando e classificando o conhecimento de que dispõe e detectando no que a necessidade se

baseia para estabelecer prioridades, conforme uma escala de preferências que determina os sistemas de valores de uma pessoa.

Em outras palavras, é o intelecto o planejador, o organizador e o direcionador na procura de satisfação da necessidade, já que ele atribui valor aos fatores de satisfação ou de contra-satisfação que podem mudar, embora a necessidade permaneça.

Apesar das necessidades serem consideradas os energizadores do comportamento e o intelecto o seu timoneiro, tem-se nos fatores de satisfação e contra-satisfação os verdadeiros determinantes da direção comportamental, uma vez que eles modificam, não só a energia e a força de uma necessidade, bem como a motivação que está presente em todo comportamento (positivo ou negativo), estabelecendo níveis motivacionais conforme a presença ou a ausência de algum grau de satisfação. Daí os fatores de satisfação e contra-satisfação serem endógenos - “providos por fontes intrínsecas e relacionados com processos cognitivos que incluem tanto consciência, como julgamento”; ou exógenos - “providos a partir de fontes extrínsecas e, analogamente aos fatores endógenos” (p.16). Tanto os fatores endógenos quanto os exógenos podem influenciar o comportamento quer positiva quer negativamente.

Como Archer, nota-se que os estudos sobre motivação têm sido incapazes de pensar “desfetichizadamente” ao operar a indução do comportamento positivo, de forma a não perguntar sobre as verdadeiras relações entre motivação, satisfação e comportamento, mas imputando mitos que partem, muitas vezes, de interpretações errôneas acerca da satisfação motivacional, provocando mal-entendidos.

Da mesma forma, Sievers (1990) afirma que as teorias de motivação até agora não apresentaram nenhum avanço no que se refere à relação entre o trabalho e a vida, pois perdemos o sentido do trabalho e o seu resgate está sendo efetuado através da motivação,

com a qual espera-se que o trabalho possa ser, novamente, enriquecido e aromatizado artificialmente.

Para esse autor, as dicotomias citadas anteriormente são resultantes, também, do processo de fragmentação de nossa sociedade contemporânea que fragmentou tanto o indivíduo como a instituição em pequenos fragmentos destruídos e dispersos na relação entre si. Essa fragmentação, para ele, é multiforme e decorrente, principalmente, tanto do sistema social quanto do processo psíquico de introjeção e projeção do mundo interior que o indivíduo processa via divisão do trabalho.

Diante do exposto, pode-se afirmar que a motivação por ser um processo complexo que opera dentro de cada indivíduo, tem-se que sua dinâmica influencia e é influenciada por outros temas relevantes, os quais, quando associados contribuem na compreensão do comportamento organizacional, especificamente, no que diz respeito às questões voltadas para o fenômeno do comprometimento organizacional.

### 1.5.2 Papéis e Interações

A contribuição da teoria da motivação, segundo Handy (1978), é a de que ela fornece alguns poucos indícios da razão pela qual as pessoas têm determinados comportamentos.

Num outro plano, esse autor aponta a teoria do papel com um pouco mais de indicadores que ajudam na compreensão do comportamento organizacional no trabalho - no que tange a geração de estresse, tensão e conflito - uma vez que, de um modo ou de outro, ela une teorias sobre indivíduos e teorias sobre organizações.

O encontro entre essas terias, via teoria dos papéis, deve levar em consideração tanto as percepções e interações individuais e com outras pessoas quanto as circunstâncias e influências (das energias pessoais e da situação) que determinam os papéis e o desempenho do indivíduo em relação a outras pessoas.

Para melhor compreensão do que foi dito no parágrafo anterior, cabe ressaltar, neste ponto, os conceitos de papel, de percepção e de interação, dado que serão utilizados, posteriormente, quando da elaboração de uma compreensão melhor de como as pessoas sinalizam quanto a questões sobre comprometimento.

Tome-se como primeiro ponto de ligação da teoria dos papéis o conceito de papel de Maximiano (1987), que o define como sendo “o conjunto de atributos que as pessoas vêem num indivíduo ou como o conjunto das expectativas associadas pelos demais membros da organização ao ocupante de um cargo.” (p.62-63)

Geralmente, o papel exige determinado tipo de comportamento o qual, se desempenhado por muito tempo, acabará incorporado como parte da personalidade do indivíduo. Daí, há alguma probabilidade de os indivíduos serem compelidos a fazerem generalizações devido às expectativas de papel, assim como sentirem a necessidade de determinar os sinais do seu papel (uniforme, vestuário, lugar etc) para evitar ou minimizar ambigüidades, incompatibilidades, conflitos, sobrecarga de papéis, o que acarretará estresse de papel.

O segundo ponto de ligação da teoria de papéis é o conceito de percepção que, segundo Maximiano (1987), a define como um processo de aquisição e interpretação de informações. Tal processo varia de pessoa para pessoa, visto que cada uma possui uma maneira particular de obter, classificar, interpretar e dar significado às informações, conforme

a propriedade com que os estímulos apresentados pelos objetos ou pessoas variam em função das condições sob as quais são percebidas.

Tendo em vista que as pessoas se comportam e o comportamento é um processo de interações complexo, dinâmico e mutável, Hastorf et al (1973) dizem que a percepção de pessoa influencia o comportamento, pois “percebemos outras pessoas como agentes causais, inferimos intenções, inferimos estados emocionais e (...) disposições duradouras ou traços de personalidade” (p.17). Dessa maneira, estamos apreendendo, conhecendo e/ou reconhecendo pessoas haja visto que tais itens constituem alguns dos principais determinantes da natureza das interações.

Um outro aspecto que interfere no processo de percepção de pessoa, segundo esses autores, são os atributos de experiência: 1) a estrutura - classificação do comportamento segundo organização da percepção através de categorias que são mais úteis ao indivíduo, daí a percepção ser seletiva, 2) a estabilidade - percepção das características mais invariáveis no comportamento de uma pessoa (intenções e objetivos), 3) a significação - as unidades (intenção-ato-efeito) como processo de organização do comportamento, formulação de hipóteses sobre traços de personalidade e de compartilhamento de suposição sobre semelhança entre comportamento e intenções como geradores de sentido e sentimento de compreensão.

A nosso ver, tanto Hastorf et al quanto Maximiano consideram direta ou indiretamente três tipos de manifestação da percepção de pessoa: a teoria implícita de personalidade; os estereótipos e o “efeito halo”.

De modo geral, a percepção de pessoa, segundo a teoria implícita de personalidade, admite que as pessoas têm teorias as quais lhes dão suporte para fazerem suposições, inferências e generalizações a partir de informações limitadas a respeito dos outros.

Já com relação ao estereótipo, Handy e Maximiano acreditam que o processo de manifestação deste parece ser idêntico ao da teoria implícita de personalidade, visto que, ao fazermos as categorizações, classificamos uma pessoa de acordo com um conjunto de características que, supostamente, ajustam-se a uma categoria de pessoas, desconsiderando as pressões da situação quanto às provas em contrário. Assim, eles caracteriza o estereótipo como generalizações excessivas (preconceitos) que, supostamente, se ajustam a uma categoria de pessoas, assim como o fazem Hastorf et al (1973).

No que se refere ao “efeito halo”, Maximiano (1984) o entende como uma tendência das pessoas para julgamentos baseando-se apenas em uma característica percebida como sendo a mais evidente. Isso culmina com o atributo de experiência - estrutura - citado anteriormente por Hastorf et al. Para Handy (1978), esse efeito é entendido como uma tendência de as pessoas agirem em conformidade com a percepção que outras pessoas têm delas.

Além dos atributos de experiência e dos tipos de manifestação, Hastorf et al (1973) dizem que existem outros aspectos que influem na percepção de pessoa, como ,por exemplo, a exatidão na percepção de pessoa, a capacidade de julgamento exato dos traços de personalidade, a formação de impressão e percepção de pessoa e o comportamento interpessoal.

.....

----- Por exatidão na percepção de pessoa, Astorf et al dizem que percebemos as pessoas como entidades unitárias, possuidoras de algumas características físicas e de personalidade (propriedades relativamente duradouras), dotadas de pensamentos e sentimentos (propriedades mutáveis). Eles argumentam que um dos aspectos relevantes de uma pessoa parece ser a sua expressão emocional - que decorre dos seus sentimentos ou estados emocionais.

Como se pode observar, perceber os sentimentos de outra pessoa requer o conhecimento, a interpretação das variáveis intervenientes em vários contextos em que a pessoa esteja inserida. Disso resulta a dificuldade de se obter tal exatidão, visto que esta depende de uma interpretação que permita tomar opiniões, o que, por sua vez, coloca parâmetros entre o que se pode e o que não se pode fazer - criar referências afetivas e atribuir necessidades, via processo incerto e impetuoso, guiado pela singularidade de cada indivíduo que sente, pensa, age e relaciona-se. Portanto, ao analisar as emoções, direta ou indiretamente, está-se interpretando sentimentos e atitudes (individuais e coletivas) e estes são processos que se engendram quando as mediações psicológicas e as mediações organizacionais intervêm uma na outra, 'mobilizando', de certa forma, a emoção, para que o organizacional seja introjetado como operacionalidade cognitiva, como restrições de certos conteúdos (como, por exemplo, de papel) e de ultrapassagem de certos limites sendo também mobilizada nas ações de resistência, conforme o clima organizacional.

Se é difícil estabelecer exatidão na percepção de pessoa, o mesmo pode ser deduzido da capacidade de julgamento exato dos traços de personalidade de uma pessoa, uma vez que isto depende de um certo grau de maturidade ou de experiência da pessoa que esteja julgando



para perceber e avaliar corretamente as características e qualidades diversas que possuem todas as pessoas.

Pelo visto, tanto os estudos sobre a exatidão na percepção de pessoa quanto a capacidade de julgamento exato dos traços de personalidade têm contribuído, direta ou indiretamente, na elucidação de como se processa e se obtém a informação sobre o outro ou como se formam impressões iniciais a respeito de outras pessoas. Dessa forma, Hastorf et al dizem que “formamos uma impressão de outra pessoa a partir da rápida observação ou ao ouvir alguém descrever algumas de suas características” ou traços (p.34). As impressões são imediatas, significativas, organizadas, dinâmicas e, também, uma forma de estereótipo, constituindo-se numa das principais variáveis que influem no comportamento humano, pois delas derivam as disposições que são atribuídas às pessoas.

Sendo a impressão um elemento auxiliar na formação da percepção de pessoa, temos que este é um orientador do comportamento, que, por sua vez, é influenciado por eventos comportamentais.

Com relação ao último item, ou seja, a percepção de pessoa e o comportamento interpessoal, Hastorf et al argumentam que a impressão de pessoa nos ajuda a conhecer uma “pessoa na medida que estamos cientes de seus traços e estamos preparados para predizer outros traços ou tendências de comportamento que ainda não observamos” (p.14). Para conseguir isso, eles sustentam que é necessário criar o sentido interpessoal, ou seja, que para se predizer o comportamento de outros é necessário um grau elevado de estabilidade (de inferência e de atribuição) de nossas percepções. “A estabilidade exige que haja pouca ou nenhuma contradição entre as intenções percebidas” (p.92). Para que isso ocorra, esses autores dizem que “parece haver quatro razões gerais para que nossas percepções sejam

estáveis: (1) a estabilidade percebida reflete a estabilidade real; (2) a estabilidade não é absoluta; (3) a informação sobre os outros é limitada e (4) As percepções provocam provas confirmadoras.” (p.92-5)

Em se tratando de comportamento humano, Hastorf et al concluem que

existem complexas relações entre nossas percepções dos outros e nosso comportamento com relação a eles; (...) as percepções e o sentido orientam o comportamento de cada indivíduo e são criados por ele em seus encontros com os outros; (...) não sabemos o suficiente a respeito da maneira pela qual chegam a compartilhar uma percepção comum do mundo. Precisamos saber mais a respeito das maneiras pelas quais as pessoas chegam a conhecer-se mutuamente. (...) As regras normativas e os papéis precisamente definidos facilitam a mecânica do comportamento interpessoal, pois dão regras comuns para o comportamento. (p.101-102)

Precisamente por essas características da percepção de pessoa é que se pode observar a riqueza de conhecimento que pode ser proporcionada por pesquisas a serem desenvolvidas por estudiosos interessados no processo de interação, aclarando aspectos diversos mediante os quais se processa a dinâmica do comportamento organizacional.

O primeiro ponto de ligação da teoria dos papéis viu-se que é o conceito de papel, o segundo, o conceito de percepção. O terceiro e último ponto de ligação é o conceito de interação. Como visto anteriormente, a percepção de pessoa afeta, em grande medida, o comportamento humano, ou melhor, o processo de interação. Da mesma forma, as percepções são afetadas não só pelos efeitos e pela percepção de papel que cada um desempenha em relação ao outro como por outros fatores tais como: personalidade, sentimentos, atitudes, habilidades interpessoais, contexto situacional, estilo de liderança entre

outros. Tudo vai depender, segundo Handy (1978), de como a interação se processa entre dois indivíduos ou entre o indivíduo e o grupo. No primeiro caso, a interação inicia-se com a atribuição do papel que cada um atribui ao outro, sendo que este papel pode variar de acordo com as contingências da situação. Conforme o tipo de papel que for atribuído, pode-se fazer previsões sobre a forma como cada um reagirá e as atitudes que assumirá. Para que isso ocorra, necessário se faz que os papéis sejam claros: que apresentem formas (direta ou indireta) “de se esclarecer situações de papel, de se dizer quem é quem e de quem se espera que faça o que e quando.” (p.87)

Se não for possível definir exatamente os tipos de relacionamentos de papel, a pessoa irá procurar deixas (verbais ou não-verbais) quanto à forma como as pessoas estão se comportando nesses papéis. As deixas não-verbais nos dão dicas sobre metas, intenções e expectativas da outra parte da interação. Porém, as situações de interação podem fornecer resultados ou respostas falsas quanto aos questionamentos que a pessoa faz na tentativa de conhecer o outro, pois problemas de perspectivas e perigos de percepção errônea são freqüentes quando há miscelânea de culturas.

Encontrar o ponto de equilíbrio entre a contribuição individual e grupal constitui o ‘calcanhar de Aquiles’ da interação, visto que a ênfase demasiada sobre o indivíduo pode atrapalhar o desenvolvimento da identidade de grupo, enquanto a ênfase demasiada sobre o grupo pode anular tanto a contribuição individual quanto a própria individualidade.

Enfocado enquanto processo, o funcionamento de grupo emerge da necessidade de “fazer-se uso mais eficiente de sua mistura de habilidade e capacidades” (Handy, 1978, p.91). Assim ocorrendo, os grupos exercem fortes pressões sobre o indivíduo no sentido de

desenvolver e compartilhar de uma identidade (pela assunção de papéis) própria, através da conformidade às normas do grupo, seus costumes e padrões.

Retomando o assunto de como se vinculam as percepções de pessoa à teoria dos papéis, Handy (1978) chama a atenção para as implicações desta, visto que aquela é afetada, também, pelos papéis que cada um desempenha. Se os papéis não forem claros e as percepções de papéis forem equivocadas, provocarão confusão e antagonismos, afetando, dessa forma, as relações, já que ambas estão subjacentes a todas as interações entre indivíduos, o que pode comprometer o clima e o comportamento de comprometimento organizacional.

### 1.5.3 Liderança

A liderança, assim como a motivação e outros temas abordados pelas teorias das organizações, navega em mares de interpretações múltiplas, cada qual proporcionando um pouco de discernimento, contudo, no geral, a maioria reflete modismos e tendências conjunturais.

Depois de fazer uma revisão das teorias principais acerca da liderança, Handy (1978) apresenta uma abordagem extensiva das teorias de contingência, por constatar que as teorias pesquisadas não explicam, suficientemente, a diferença entre liderança eficiente e ineficiente, ficando essas teorias inócuas na diversidade de situações.

Dessa forma, o autor sugere a abordagem do 'melhor ajustamento,' que considera, essencialmente, os seguintes fatores: (a) "o líder - seu estilo preferido de operação e suas características pessoais; (b) o subordinado - seu estilo preferido de liderança à luz das

circunstâncias; © a tarefa - o trabalho, seus objetivos e sua tecnologia; (d) o ambiente - o ambiente organizacional do líder, seu grupo e a importância da tarefa.” (p.109-110)

Para esse autor, ‘melhor ajustamento’ significa adequar concomitantemente os requisitos de líder, dos subordinados e da tarefa, maximizando estes fatores eficientemente.

Iniciando com o líder, o autor diz que este, numa escala rígida ou flexível, pode ser interpretado como líder de estruturação - o primeiro ou de apoio - o segundo. Seu posicionamento na escala dependerá de: “1) seu sistema de valores; 2) da confiança que tem em seus subordinados; 3) Seu estilo habitual (de operar); 4) de sua avaliação de sua contribuição pessoal; 5) de sua necessidade de certeza; 6) de seu grau de estresse e, 7) de sua Idade.” (p.112-113)

Tomando-se agora os subordinados,

sua preferência por um determinado tipo de liderança (de estruturação ou de apoio) será influenciada por 1) sua estimativa quanto à sua própria inteligência e competência; 2) seu contrato psicológico com aquele grupo e aquele líder (...); 3) seu interesse pelo problema e a visão que tem da importância do mesmo (...) 4) sua tolerância pela ambigüidade ou sua necessidade de estrutura; 5) a experiência passada do grupo (...); 6) fatores culturais. (p.114)

No que se refere ao fator tarefa, ele dependerá 1) do tipo de tarefa; 2) da escala de tempo; 3) da complexidade; 4) da importância dos erros; 5) da importância da tarefa.” (p.115)

E, como último fator, temos o ambiente que, segundo Handy (1978), deve ser considerado sob os seguintes aspectos: “a posição de poder do líder na organização total; o relacionamento entre o líder e seu grupo; as normas da organização; a estrutura e a tecnologia da organização; a variedade de tarefas; a variedade de subordinados.” (p.116)

De acordo com Handy, a análise do 'ajustamento', na prática, deverá ser feita pelo próprio líder, o qual deverá evitar o preconceito, substituindo-o por objetividade. Contudo, já se sabe de antemão que o ajustamento perfeito é impossível, visto a natureza não só dos fatores citados anteriormente como de outros que interferem sobre o estilo de liderança.

Considerando que as organizações necessitam "de indivíduos que, funcionando como elementos de ligação, manterão unidos os grupos e que, como membros de outros grupos, irão representar seus próprios grupos em outros pontos da organização," temos o líder que, desempenhando papéis de embaixador ou de modelo influenciará de modo vital na eficiência organizacional, pois como embaixador estará representando seu grupo e extraíndo as tensões organizacionais, facilitando, dessa forma, os funcionamentos internos do grupo. Já no papel de modelo, o líder será imitado ou não, caso apresente formas de comportamento, atitudes e valores dignos de serem seguidos.

Embora Handy tenha tentado, através do seu modelo analítico, tornar a complexidade deste assunto mais compreensível, ele afirma que nem sempre a torna mais solúvel, dado que o papel de líder é um papel complexo, crivado de ambigüidades, incompatibilidades e conflitos. Daí a necessidade de apresentar outras abordagens, outros enfoques, outras perspectivas, como forma de clarificar tal complexidade.

O estudo sobre a liderança, como se sabe, procura dar conta de um fenômeno, sobretudo organizacional, em que o líder manifesta sua capacidade motivacional para influenciar o comportamento dos indivíduos por meio da participação, durante interações sócio-organizacionais a respeito de qualquer objeto organizacional, para torná-lo aceito e garantir a participação dos membros do grupo no sentido de tornar a organização mais eficiente.

Numa outra perspectiva do estudo de liderança apresentar-se-á um enfoque que aborda elementos psicossociais que acham-se camuflados em várias questões organizacionais das quais destacamos o poder, a influência, o processo decisório, a visão, os sentimentos entre outros.

Nesta segunda perspectiva apresentar-se-á uma síntese de dois artigos de Lapierre intitulado “Imaginário, Administração e Liderança” (1987) e “Potência, Liderança e Administração” (1988), os quais abrangem o comportamento organizacional e a liderança sob o prisma psicanalista. Nestes dois artigos, o autor mostra como as características pessoais e/ou individuais dos líderes e subordinados influenciam a direção e o caráter das decisões administrativas e organizacionais.

O primeiro artigo aborda a questão relativa à influência da personalidade dos dirigentes sobre a administração de suas empresas, conforme o viés do imaginário - entendido como um conjunto de processos mentais: imagens interiores significativas, lembranças, idéias, abstrações, constructos, visões, explicações ou racionalizações. O imaginário como processo implica, para esse autor, um trabalho de transformação, de mudança e de criação, que enseja um certo grau de consciência. Daí o autor classificar o imaginário como uma realidade essencialmente subjetiva, pois que, funcionando como um elo de ligação entre a realidade interna da pessoa e a realidade externa torna-se “o elemento qualitativo mais importante daquilo que constitui a personalidade de um indivíduo.” (p.131)

Assim sendo, há que se concordar que o imaginário do administrador ou do líder influenciará sua personalidade, seu comportamento e sua forma de administrar empresas.

A nosso ver, a questão da liderança traz, no seu bojo, a certeza quanto à força da influência dos processos afetivos (valores, afetos, concepções e crenças) em toda a dinâmica

comportamental dentro das empresas, tornando os conceitos de racional e consciente relativos quanto àqueles. Os processos afetivos determinam tanto os tipos de interações pessoais quanto criam as condições para a formação do vínculo da liderança dentro do contexto organizacional.

Lapierre ressalta que, na administração de empresas, o imaginário dos dirigentes sempre desempenhou um papel importante na gestão da empresa, através da utilização do conceito de 'visão' e do exercício do poder. Este último conceito, será explicitado quando abordarmos o tema do poder e da influência.

Tendo em vista a importância do imaginário como elo de ligação entre a realidade interna da pessoa e a realidade externa, Lapierre utiliza orientação psicanalista de Kets de Vries (1985) para abordar o aspecto do imaginário conforme disposição narcisista. Está na ação dos líderes a qualidade e a intensidade do desenvolvimento narcisista o qual consiste, segundo esse autor, no amor a uma imagem idealizada que o indivíduo tem de si, como mecanismo de negação ao seu sentimento de insuficiência.

A disposição narcisista, segundo essa orientação identifica três tipos de narcisismo: o narcisismo reativo, o narcisismo auto-enganoso (que se ilude) e o narcisismo construtivo. O narcisismo reativo caracteriza-se pela manifestação de um sentimento de impotência causada pelo pressentimento de não ter sido suficientemente amado ou estimado. Os indivíduos que se enquadram neste tipo de narcisismo possuem uma fantasia de sucesso sem limites que manifestam através de uma maneira fria, implacável, grandiosa e exibicionista na forma de exercer domínio.

O narcisismo auto-enganoso (ou auto-ilusório) manifesta-se através de um pressentimento que o indivíduo tem de ter sido absolutamente amado e perfeito. Ao contrário



do anterior, a imagem idealizada que o indivíduo tem de si mesmo é superestimada, não correspondendo à realidade, acarretando, dessa forma, “dificuldades nas relações interpessoais, bem como uma hipersensibilidade à crítica, medo do fracasso, busca do ideal e uma profunda necessidade de ser amado.” (Kets de Vries, 1985 Apud: Lapierre, 1987, p.136)

No narcisismo construtivo, os indivíduos não sentem necessidade de deformar a realidade para lidar com as frustrações da vida, visto terem desenvolvido um sentimento de confiança em seu próprio valor. O indivíduo apresenta uma vitalidade positiva no que se refere à ambição, à ousadia, ao senso de humor, à criatividade, à tenacidade e à altivez.

A disposição narcisista nos estilos de liderança e de tomada de decisão constituem um dos problemas que podem comprometer a dinâmica da liderança, contudo tem-se na teoria psicanalítica, via teoria da relação do objeto e da psicologia do ego, uma conjugação de esforços no estudo das relações existentes entre o narcisismo e a liderança para diagnosticar as desordens da personalidade narcisista (os extremos da grandiloquência, da exploração, do exibicionismo e outros).

Para Lapierre (1987),

as realidades psíquicas não são nem boas nem más em si mesmas. Mesmo que se tenha freqüentemente examinado suas dimensões patológicas ou disfuncionais, são realidades imaginárias ou fantasiosas que existem (mesmo que não se queira ou não se possa sempre reconhecê-las), que testemunham nossa humanidade e que podem ser usadas produtivamente nas práticas de administração e de liderança.” (p.137)

No seu artigo “Potência, Liderança e Administração”, Lapierre partiu da hipótese de que “o administrador ou líder ao adotar práticas baseadas na confiança de sua potência

relativa, conserva um fundo de sentimento de impotência e de plenipotência que tem origem em seu desenvolvimento anterior” (p.147). Por potência relativa, o autor refere-se a toda pessoa capaz de atos sobre as outras pessoas ou coisas. Já com relação aos sentimentos de impotência estes são entendidos como a sensação de incapacidade, enquanto a plenipotência refere-se ao pleno poder ou ao poder absoluto vivenciado pelo indivíduo quando dos seus delírios e fantasias.

Nesta hipótese subjaz, também, a questão do poder entendido como “atualização do sentimento de ‘potência’ na prática da direção e da liderança”, incluindo nessa a autoridade hierárquica do dirigente, bem como “sua competência técnica e profissional, suas habilidades conceituais, sua capacidade de visão e de imaginação, sua aptidão para desenvolver relacionamentos interpessoais harmoniosos, seu charme pessoal etc” (p.148). Tal hipótese, segundo a concepção psicológica, remete à noção de psique ou à realidade interna do indivíduo, criadas através da interiorização de modelos muitas vezes distorcidos de autoridade ocorridos na infância - via relação objetal - e que determinam “em grande parte, a afetividade e o tipo de relacionamento interpessoal que cada um de nós mantém.” (p.148)

Essa relação objetal, em condições normais permite que o indivíduo amadureça psiquicamente e adquira um sentimento de potência relativa e de confiança, o qual irá determinar os padrões de liderança exercidos no relacionamento adulto. As predisposições hereditárias também têm uma importância inegável sobre a vida afetiva do sujeito no que se refere ao seu amadurecimento psíquico, pois ajudam no processo de elaboração de uma visão mais realista de seus objetivos de amor e primeiras imagens de autoridade para adquirir tal sentimento de potência relativa e de confiança.

Para esse autor, a potência relativa é, também, uma capacidade da visão e da imaginação, as quais fundam-se nos mecanismos de projeção, o que, por sua vez, pressupõe a capacidade de idealização ou de viver no imaginário, projetando a realidade interna com uma certa recusa da realidade externa e com um certo desejo de modificá-la ou de controlá-la. Sem essa idealização, dosada de certa confiança em si e nos outros, e do sentimento de plenipotência, dosado de certa convicção de capacidade de realizar alguma coisa nova e original não existe liderança.

Assim como a capacidade de visão e de imaginação constituem um “viver no imaginário”, a capacidade de voltar a viver dentro da realidade supõe a capacidade de enterrar fracasso, de reconhecer a realidade psíquica e de elaborar e tornar realidade as visões e projeções nas obras dentro da prática. Tais capacidades ajudam o sujeito não só aceitar seus defeitos e seus limites como, a aceitar a realidade humana sempre imperfeita, o que pressupõe uma capacidade de introspecção e de integração.

As implicações práticas deste tema são que a capacidade de imaginação e de visão, enquanto determinantes da potência relativa do administrador e da confiança que mantém a respeito de sua habilidade de assumir riscos e vencer, pressupõem uma correspondente de suas responsabilidades e liberdades.

E por falar em liberdade, Kets de Vries diz que ela, como o inconsciente, é uma realidade sutil, muito limitada, restrita tornando difícil separá-la do que é escravidão. Por isso, “o exercício da liberdade exige coragem e força de vontade. Paradoxalmente, no entanto, não existe liberdade verdadeira sem a aceitação de uma autoridade, sempre imperfeita, como não existe poder humanista sem a aceitação do limites e dos defeitos humanos.” (p.166)

Está nas mãos do administrador a responsabilidade pelo rumo a seguir, apesar da inegável força dos fatores exteriores ao administrador exercerem influência sobre suas ações, o que não o impede de ser responsável pelo comando de sua organização, por mais que sua liberdade e responsabilidade administrativas seja mínima, fazem sentido e diferença.

De forma geral, Kets de Vries apresenta um modelo de desenvolvimento psicológico do ser humano no qual a visão de potência humana, de direção e de liderança apoiam-se sobre o sentimento de potência relativa, que traz em seu bojo sentimentos de impotência e de plenipotência cujas raízes estão fincadas na questão do exercício de poder.

Numa terceira perspectiva do estudo da liderança, Bennis e Nanus (1988) dizem que liderança requer ponderações sobre a essência do poder e o exame do ambiente de liderança atual, pois esses fatores podem ser abordados sobre os contextos do comprometimento da complexidade e da credibilidade.

O primeiro contexto lida com a questão da falha no comprometimento quando os líderes fracassam tanto em instilar visão, objetivos e confiança em seus seguidores quanto em delegar-lhes autoridade. O segundo contexto lida com problemas organizacionais de várias naturezas, decorrentes e mudanças rápidas e súbitas que se excedem em ironias, polaridades, dicotomias, dualidades, ambivalências, paradoxos, confusões, contradições, contrários e balbúrdias e que as organizações encontram dificuldades em compreender e resolver. Já o terceiro contexto trata da influência que as forças externas e internas exercem sobre todas as organizações, impingindo e impondo condições de rentidão e responsabilidade a elas e a seus líderes, bem como colocando em xeque-mate a questão do que pode ser crível na relação líder versus liderado.

A triade comprometimento, complexidade e credibilidade, entendida como contexto de liderança, propicia, segundo esses autores, uma oportunidade de se avaliar e criar uma mudança de paradigma que pondere sobre as tendências que cada um deve observar medida que se projeta o futuro e se redefinem escalas de valores, aumente o grau de conscientização e flexibilidade e se ampliem os sistemas de crenças por parte tanto dos líderes quanto de seus seguidores.

Continuando, Bennis e Nanus dizem que a sobrevivência dos líderes depende de vários aspectos, dentre eles destaca-se o poder - entendido como “energia básica para iniciar e sustentar a ação, traduzindo a intenção para a realidade.” (p.13)

Desses três contextos nos deteremos no primeiro, ou seja, no contexto de comprometimento em que através da liderança efetiva ou transformadora, o líder pode instilar comprometimento nos liderados para mudar, para injetar novas culturas e estratégias nas organizações que mobilizam e enfocam energia e recursos - via estabelecimento do sentimento de confiança e delegação de poder aos liderados - a fim de que eles procurem novas maneiras de atuar.

Do exposto, pode-se deduzir que a liderança constitui-se no ato de influenciar pessoas através de uma transação entre líderes e liderados, cujo movimento sutil de energia de ambos os lados cria unidade, significados e interpretações. Cabe, então, ao líder, organizar significados para os membros da organização de modo que eles e suas interpretações sejam partilhadas, uma vez que os significados partilhados definem papéis e autoridade. Assim, a liderança, por transmitir significados - através do processo de comunicação, cria uma comunidade de aprendizagem ou organizações efetivas.

Toda essa dinâmica da liderança, segundo esses mesmos autores, depende, também, de um outro fator, ou seja, depende de confiança. Para eles, tanto a liderança quanto a confiança são difíceis de descrever, quanto mais de definir. Sabe-se quando a confiança está e não está presente, porém não se pode dizer muito a seu respeito, exceto que é essencial e que se baseia na previsibilidade: no conhecimento das posições e posturas que as pessoas tomam e que assim se mantêm. Os líderes em que se tem confiança tomam e tornam suas posições claras, enquanto seus seguidores se unem e se comprometem pelo exemplo.

Resumindo até este ponto, segundo Bennis e Nanus, pode-se dizer que o posicionamento, entendido como o conjunto de ações necessárias para implementar a visão do líder de um estado futuro possível e desejado da organização, depende de clareza, de constância e da confiabilidade para que a liderança se estabeleça.

A liderança efetiva assume riscos, inova, contesta e muda o curso das ações organizacionais. Ela exige paciência e coragem. É essencialmente uma questão humana, e muito depende do desenvolvimento criativo do eu, ou seja, depende do conhecimento das próprias forças, depende da capacidade de nutri-las e desenvolvê-las e da capacidade de discernir o ajustamento entre os pontos fortes e fracos e as necessidades da organização.

Conseqüentemente, a liderança efetiva é, também, uma questão de aprendizagem entendida como tentativa uma vez que envolve um pouco de “falha”, algo a partir do qual uma pessoa pode continuar a aprender, a adquirir entendimento, pois entender é ser livre e ser livre é estar comprometido com seu destino e o das outras pessoas.

Para que ocorra liderança de sucesso esse autores dizem que é preciso que haja uma fusão entre auto-estima e otimismo quanto a uma consequência desejada, como, por exemplo, a de obter comprometimento. Assim, os grandes líderes desenvolvem suas habilidades até o

ponto em que seu estilo de liderança dá poder aos seus seguidores para traduzir intenção em realidade e sustentá-la. O essencial é que o estilo do líder atraia pelo senso de confiança ao invés de impulsionar as pessoas. Esse estilo de influência funciona atraindo e energizando as pessoas, assim como articulando e incorporando os ideais no rumo em que a organização está dirigindo seus esforços via motivação por identificação e não através de recompensas e punições.

Destarte, a liderança efetiva ou transformadora pode melhorar não apenas a qualidade do trabalho como também a qualidade da própria vida.

Pelo visto, tudo indica que estudar liderança implica refletir profundamente sobre a realidade do poder, tanto do ponto de vista psicológico, quanto sociológico dos administradores.

Concluindo, portanto, temos de reconhecer que as teorias da motivação, dos papéis, da liderança podem ser consideradas como ferramentas que procuram explicar o comportamento humano nas organizações: como os indivíduos o fazem e como são induzidos por outras pessoas a esse comportamento. Dessa forma, cabe agora introduzir a questão do poder e da influência, uma vez que ambos também determinam tal comportamento, principalmente no que se refere à liderança.

#### 1.5.4 Poder e Influência

Poder e influência, segundo Handy (1978) “constituem a tessitura sutil das organizações e, na verdade, de todas as interações” (p.126). Como as interações

desenvolvem-se em qualquer tipo de organização, destas podem emergir o que esse autor chama de “trama requintada de padrões de influência pelos quais indivíduos ou grupos tentam influenciar outros a pensar ou agir de determinada forma” (p.12). Assim o autor afirma que, para “entender as organizações, devemos entender a natureza do poder e da influência, pois são eles os meios pelos quais as pessoas de uma organização ligam-se aos objetivos da mesma.” (p.126)

Poder e influência, por evocarem certo nível de superioridade ou hierarquia entre as pessoas, esbarram nos estuários da liberdade e da responsabilidade, pois remetem, de certo modo, à “violação do livre-arbitrio de um indivíduo sobre suas ações”. Contudo, segundo pesquisas, ambos são desejados por um número expressivo de pessoas, pois que “se estas percebem que os detêm interessar-se-ão e ficarão mais envolvidas com seu trabalho.” (p.126)

Segundo Handy, no tráfico de influência bilateral, o influenciador precisa entender como o influenciado faz seu cálculo de motivação, seu contrato psicológico, seu papel para poder saber escolher o método de influência que está subjacente a esse método. Uma vez que todos os “indivíduos, em qualquer papel, em qualquer organização, têm algum poder, alguma capacidade de exercer influência”, necessário se faz um estudo sistematizado deste assunto, partindo da descrição de várias fontes do poder subjacente aos métodos de influência, uma vez que estas acarretarão implicações tanto sobre os indivíduos envolvidos quanto na situação e nos mecanismos de reação (socialização e mudança de atitude).

O autor lança uma dúvida: como compreender que o poder como fonte de influência se caracterize como um tema ou assunto de estudo sobre a construção de um compromisso se o que se diz presidir sua formação são justamente as forças habituais ou tradicionais de



comportamento ou ação? Para um melhor entendimento do assunto, Handy faz três ressalvas quanto ao poder:

- 1º) Quanto à relatividade do poder: “a quantidade real de poder que qualquer pessoa possui irá constantemente fluir e refluir, na medida que o círculo no qual esse poder é exercido muda seus membros.” (p.128)
- 2º) O equilíbrio do poder: quantidade real de poder de que qualquer pessoa pode dispor, conforme o tipo de poder e de compensação que a pessoa terá, uma vez que o poder raramente é unilateral e que todos têm, de alguma forma, o poder de rompê-lo.
- 3º) O domínio do poder: estabelecimento das condições sob as quais e sobre quem o poder ou a influência podem ser exercidos, sancionado conforme a fonte de poder que o legitimou.

Dessa forma, fica mais fácil entender os tipos de poder - físico derivado de recursos, de posição, de perícia ou pessoal - como capacidade de um indivíduo influenciar outras pessoas, quer seja legítima ou ilegitimamente. A categoria do poder físico refere-se àquele poder em que a força superior prevalece através, geralmente, da ameaça, da coação física. A categoria do poder de recurso ou poder de recompensa baseia-se na concessão de algum recurso que possa ser concedido e desejado por alguém no círculo em que o poder é exercido. Na categoria do poder de posição, ‘poder legal’ ou legítimo, o poder emerge como resultado do papel ou da posição que uma pessoa ocupa na organização, com autorização para usufruir de todos os direitos decorrentes daquele papel naquela organização.

Já na categoria do poder de perícia, tal poder é atribuído, por direito, a alguém que detém perícia reconhecida ou credibilidade em determinado assunto. No que se refere à

categoria do poder pessoal ou carisma, este reside na pessoa e em sua personalidade, o que pode ser acentuado em decorrência de sua posição ou status de perito.

Existe, também, uma outra categoria, denominada de poder negativo, que se refere ao uso do poder ilegítimamente, ou seja, constitui-se na capacidade que uma pessoa tem de impedir que as coisas aconteçam, de retardá-las, distorcê-las ou interrompê-las diante de situações anormais e/ou frustrantes, como por exemplo, moral baixo, stress, irritação, insegurança, etc.

As estratégias adotadas para exercer influência têm variado muito, pois dependem das bases de poder que permitem o uso de um ou mais métodos de influência - o evidente e o não-evidente. No método de influência evidente, tem-se os métodos intitulados como força intercâmbio regras e procedimentos, e persuasão. No método não-evidente, tem-se os métodos denominados de ecologia e magnetismo.

O método da força consiste na aplicação da força ou da ameaça da força para influenciar alguém a fazer algo desejado por outrem. Este método deriva do poder físico e, às vezes, do poder de recurso. O método de regras e procedimentos consiste no direito de estabelecer regras e procedimentos por parte de quem detém o poder de posição com o apoio do poder de recurso, assim como dos meios e da vontade de pô-los em prática, constituindo, dessa forma, um meio conveniente de influenciar o comportamento. No que se refere ao método do intercâmbio ou de barganha, a negociação baseia-se numa relação consentida de troca, em que uma pessoa concorda com outra em dar a este último algo em troca de um comportamento desejado. Este método pode derivar de qualquer fonte de poder (especialmente de recurso e posição) dependendo do que for oferecido, bem como pode torná-lo ineficiente quando as 'recompensas' se tornam menos desejadas pelo receptor.

---

No que se refere ao método de persuasão, “baseia-se, supostamente, na lógica, no poder de discussão e na evidência dos fatos”, cuja validade dos argumentos apresentados depende da avaliação da fonte feita pelo receptor (p.141). Esse método, assim como os outros, quase sempre é contaminado pelo método de poder de perícia ou pessoal, que é a base deste.

Segundo Handy, esses quatro métodos - força, intercâmbio, regras e persuasão - são os mais utilizados quando se quer obter um comportamento desejável. Ele diz, também, que essa tipologia ajuda a explicar muitas questões relativas à liderança.

Além desses métodos, o autor sugere, ainda, mais dois, como meios de influenciar pessoas: ecologia e magnetismo. No primeiro, ecologia é entendida como o “estudo da relação entre o ambiente e seus organismos” (p.142). Transportando este conceito para o contexto de organização, temos a ecologia da organização na qual a relação entre o ambiente e seus organismos se processa via comportamentos e atitudes individuais num meio físico, psicológico e sociológico, reciprocamente. Exemplificando, temos que no ambiente físico não só o barulho intenso e constante assim como padrões, normas e regras rígidos tendem a afetar o desempenho nas tarefas e padrões de interação. No ambiente psicológico e sociológico, os comportamentos e as atitudes das pessoas, quando embebidos de participação e de desafios atingíveis, tendem a produzir comprometimentos, independentemente de seu conteúdo específico quanto a aumentar a participação se esta for considerada legítima. Dessa forma, a ecologia, como método de influência, estabelece as condições ou premissas para o comportamento.

No segundo método, o magnetismo é entendido como uma força intensa de aplicação do poder pessoal: uma atração emanada de um indivíduo que exerce uma influência sobre

---

outrem conforme o grau de confiança ou respeito que cada um deposita nele. Sem imposição de condições, as pessoas o seguirão e serão atraídas em sua direção por estarem convencidas de sua capacidade, de seus princípios ou de sua lealdade para com eles. Esse 'impulso magnético' pode ter origem no poder de perícia e/ou no poder pessoal.

O magnetismo também se manifesta através da empatia: sensação ou tendência para sentir o que o outro sente quando se coloca na mesma situação e circunstâncias experimentadas por outra pessoa. A atração, neste caso, surge do sentimento de compartilhar as mesmas opiniões ou convicções, sofrimentos ou regozijos e até mesmo do sentimento de amor que influencia as pessoas a abandonarem a razão.

As lições importantes que Handy aponta sobre a categorização de métodos de influência e fontes de poder é quanto ao peso da escolha do método e a reação individual à influência. No que diz respeito à escolha do método, esta depende não só da capacidade de análise que a pessoa tem sobre sua própria fonte de poder, quando envolvida num processo de influência, como também do receptor individual e de suas percepções em relação à pessoa que exerce influência - a percepção de cada um terá um 'tom' conforme a natureza de seu contrato psicológico com o seu grupo de referência.

Conforme seja o ambiente, não só as fontes de poder como os tipos de contratos psicológicos manifestar-se-ão de alguma maneira. Exemplificando, temos que "em um ambiente coercitivo, o poder de perícia é de pouca valia enquanto num ambiente de cooperação o poder de perícia ou carismático atua melhor e o poder de posição é menos eficiente." Da mesma forma, "contratos calculistas são bons para aqueles cujo poder é baseado em recursos ou posição" (p.146). Assim sendo, Handy afirma que administradores possuidores apenas do poder de posição têm pouca influência e que se deve fazer duas

considerações quando da escolha de um método de influência: uma é considerar a questão da credibilidade, uma vez que ela origina-se de muitas fontes de poder, delimitando não só a quantidade de credibilidade de que a pessoa dispõe num determinado círculo como as fontes de poder a que pertencem; a outra consideração refere-se à multiplicidade ou à unicidade de um relacionamento, ou seja, a quantidade de elementos que permeiam um relacionamento determinará sua força ou sua fraqueza.

Dada essa complexidade, a reação individual à influência poderá ocorrer de várias formas: a pessoa poderá aceitar, rejeitar, ignorar ou se rebelar contra a tentativa de influência. No caso de aceitação, o indivíduo reagirá de formas diferentes, em termos psicológicos, para ajustar-se à influência recebida: por submissão, por identificação ou por internalização.

Na submissão, o receptor concorda com a tentativa de influência porque acredita que vale a pena submeter-se; na internalização, o receptor adota a idéia ou proposta como sua, internalizando-a como parte de sua maneira de pensar; na identificação, “o receptor adota a idéia ou proposta por admirar ou identificar-se com a fonte, o iniciador da influência.” (p.149)

A identificação é um mecanismo que utiliza a fonte de magnetismo como meio de tornar o receptor da influência dependente desta fonte. Apesar de a identificação parecer atraente para o detentor de influência, a dependência acarreta responsabilidade e custos, dado que a fonte de magnetismo (o líder) torna-se indispensável ao desempenho eficiente de seu grupo, reduzindo, assim, a flexibilidade para ação. Apesar de parecer uma forma eficiente de comprometimento, quando há identificação com o grupo ou com uma tarefa, tal comprometimento pode desaparecer caso haja modificação nestes, pois “a identificação não se mantém por si mesma.” (p.150)

Já a internalização, segundo Handy, “é a forma de comprometimento mais desejada pelas organizações”, pois é auto-suficiente e independe da fonte original de influência, apesar de ser difícil de se obter, por demandar tempo. Quando a internalização é desejada, não deverá haver pressão sobre o indivíduo para que aceite a influência, uma vez que internalizar pressupõe a assunção da idéia ou da mudança de atitude ou do comportamento como se fosse seu. Neste caso, o receptor negará, de certo modo, que foi influenciado, assumindo todos os méritos da mudança, sendo recomendável aos administradores que deixem o indivíduo acreditar nisso, caso queiram que se use a solução recomendada com comprometimento pleno e duradouro, já que este, obtido através do mecanismo de influência, é muito proveitoso, tanto para os administradores quanto para a organização.

Continuando com a análise de como se processa o exercício da influência, Handy afirma que todos estes mecanismos de influência têm seu preço. Ele aponta também duas aplicações da influência: a socialização e a mudança de atitude. A socialização, enquanto processo de tornar o indivíduo mais acessível ao modo predominante de influência, tem levado as organizações a recorrerem às seguintes formas: (1) instrução (ensino formal ou programa de indução ou treinamento); (2) aprendizado (ensino de habilidades, valores que possibilitem julgamento e perícia); (3) coopção (adaptação de comportamento e atitudes do indivíduo de forma a assemelhar-se aos do grupo desejado); (4) mortificação (importunação, despojamento da identidade e conformidade do indivíduo, através de punição, censura e ridículo). “A maioria das organizações usa uma mistura dos quatro métodos, mas geralmente um deles predominará.” (p.153)

Em se tratando da mudança de atitude, o autor argumenta que os métodos de “socialização em geral são exemplos de mudança de atitude deliberada e sistemática” (p.156), sem entrar no mérito dos tipos de mudança bruscas e nem de moralidade.

Para explicar o processo de mudança de atitude, o autor recorre aos conceitos da teoria da dissonância, que afirmam que “quando dois inputs cognitivos em nosso processo mental não são compatíveis, quando são dissonantes, experimentamos desconforto psicológico.” (p.156) Apesar das diferentes capacidades de manejo da dissonância, nenhum indivíduo consegue enfrentá-la bem em assuntos no qual esteja emocionalmente envolvido, o que o induz a evitá-la através de mecanismos de defesa nos quais a justificação é utilizada como um meio de explicá-la.

“A mensagem essencial da dissonância é que um indivíduo só modificará sua atitude, ponto de vista ou crença (a) se o tema for de pouca importância ou centralidade para ele ou (b) se não houver nenhum outro meio de reduzir a dissonância entre sua atitude original e o que faz ou diz”. Portanto, essa teoria “não pode prever com precisão como um indivíduo irá resolver sua dissonância”, apenas aponta alguns preceitos gerais, tendo em vista a complexidade da natureza humana. (p.160)

Para Handy, as “teorias de motivação, o contrato psicológico e o cálculo da motivação, dependem, em última instância, da fonte do poder como percebida pelo indivíduo.” (p.162) Disso posto, as implicações possíveis decorrentes do papel e do relacionamento de papéis entre o indivíduo influenciador e o influenciado tenderão a determinar os métodos de influência para o influenciador, o que exigirá honestidade deste em seus prognósticos. “O contrato psicológico, o método preferido de influência, a fonte

suprema de poder são fatores de higiene” que determinarão não só o tipo de vínculo entre o indivíduo e a organização como o “turnover” e o tipo de talento.(p.164)

Handy, assim como os outros autores citados no item, anterior acredita que a liderança, principalmente a formal, constitui-se num aspecto da influência individual em uma organização cuja base se assenta no exercício do poder.

Retomando o artigo de Lapierre - “Imaginário, Administração e Liderança”, vê-se que o imaginário dos dirigentes na gestão da empresa é enfocado via utilização do conceito de visão e do exercício do poder. Assim, então, fica fácil compreender a influência que o imaginário do administrador ou do líder terá sobre sua maneira de agir ou de sua personalidade determinar sua ação.

O poder, para esse autor, é uma variável que perturba profundamente os seres humanos, gerando dificuldades, sobretudo de natureza emotiva, parecendo ser “mais uma questão de afetividade, de desejo e de necessidade do que uma questão de conhecimento e de inteligência” (p.133). Estando, portanto, o poder envolvido com sentimentos, emoções e afetos do indivíduo que experimenta algum tipo de sentimento em relação àquilo que faz ou pratica, pode-se deduzir que o exercício do poder ativa ou reativa as fantasias enquanto fundamentos do imaginário, tanto em sua dimensão cognitiva quanto em sua dimensão afetiva.

Em seu segundo artigo, “Potência, Liderança e Administração”, Lapierre utiliza o trabalho de dois pesquisadores, Kets de Vries e Miller (1985), no qual se pode perceber que a personalidade do administrador de cúpula, seu universo fantasioso e certas tendências observadas - via orientação de análise psicanalítica - influem em sua maneira de exercer o poder.



Conforme o tipo de personalidade básica, pode-se perceber que as fantasias dominantes constituem “elemento capital do imaginário do dirigente, (...) que fundamenta seu estilo de administração, (contribuindo) para dar uma orientação, uma direção, um sentido à ação, sem anular a influência de outros fatores da situação.” (p.136)

Num outro enfoque, Lapierre sustenta que o exercício do poder e da liderança baseia-se no sentimento de potência relativa e no reconhecimento de um potencial humano limitado, mas autêntico, que tanto pode reativar sentimentos antigos de plenipotência como de impotência. Porém, tendo em vista que o sentimento de potência relativa se traduz, também, em uma confiança provindo de um sentimento de liberdade e responsabilidade, inevitavelmente relativo, permite que os administradores e os líderes assumam riscos no exercício do poder de forma realista e humanista. Nesse caso, e ao mesmo tempo, o imaginário do administrador se traduz em possibilidades de criação, de invenção e de produção considerando tanto as restrições, imperfeições e defeitos das realidades humana e organizacional quanto o potencial que elas apresentam. Portanto, o imaginário, em termos de seu conteúdo fantasioso e inconsciente, constitui um novo arcabouço de análise dos fenômenos de direção, pois corresponde à realidade psíquica mais profunda, visto que determina, por sua ignorância, a ação do sujeito.

Nesse artigo, o autor diz que no modelo de desenvolvimento apresentado é possível identificar três maneiras de exercício de poder em administração: (1) através do sentimento de impotência predominante; (2) do sentimento de plenipotência comandando e (3) através do sentimento de potência relativa manifestado mais realisticamente.

Na primeira maneira de exercício de poder, ou seja, quando impera o sentimento de impotência, o sujeito é orientado pelo domínio de um sentimento de incapacidade, de

indignidade e de inutilidade, o que invariavelmente induz o indivíduo a querer exercer o poder através de ameaças, manipulação e outros tipos de mecanismos.

O sentimento de poder e o desenvolvimento psíquico, segundo Lapierre, apoiam-se essencialmente na teoria das relações objetais em psicanálise. Essa teoria, segundo o artigo “O Mundo dos Adultos e suas Raízes na Infância”, de Melanie Klein, funda-se no pressuposto de que o ser humano, no meio ambiente organizacional, apresenta uma série de comportamentos diversos, cujas características de desenvolvimento iniciam-se na primeira infância, indo até a maturidade. Tudo começa com a instauração da primeira relação de amor entre a criança e uma pessoa (a mãe) ou objeto. Tal relação desencadeará processos mentais que influenciarão a sua capacidade de amar, o seu sentimento de perseguição e outras emoções tais como ressentimentos e raivas decorrentes de frustrações, ciúmes, inveja, amor, ódio etc.

As atitudes dos adultos retratam o resultado de uma interação de fatores internos e externos provenientes do desenvolvimento da criança, ou seja, advindos dos processos de introjeção e projeção que funcionam desde seu nascimento. Na introjeção, a dinâmica do mundo exterior é incorporada ao ‘EU’ da pessoa, à sua personalidade. Na projeção, ocorre uma transferência ao ambiente de todos os tipos de sentimentos (amor, ódio etc) experimentados pela criança ou pelo adulto. Na projeção, o indivíduo transfere uma parte de suas pulsões e sentimentos para uma outra pessoa, estabelecendo uma identificação com ela - o indivíduo atribui a uma outra pessoa traços que ele possui. A repercussão disso dependerá do grau de equilíbrio do indivíduo, que por sua vez, poderá ou não estabelecer empatia. O excesso de projeção faz com que o indivíduo se perca inteiramente nos outros e se torne incapaz de julgamento objetivo. Já a introjeção excessiva coloca em perigo a força do ego, que pode se anular devido à dominação do objeto ‘introjetado’.

Melanie Klein argumenta que tanto a mãe como o pai são introjetados sob os aspectos benéfico ou maléfico. O primeiro aspecto, permite que a criança encontre identificações úteis que contribuem para o sucesso do seu processo de desenvolvimento e para a formação de uma personalidade estável. O segundo é o oposto do primeiro.

Para a autora, a projeção de insatisfação desperta nos outros um sentimento recíproco de hostilidade. Já a projeção de bons sentimentos passa ser a base da empatia e da aceitação do mundo exterior de forma diferente. Tanto um quanto o outro processo contribuem, criando ou modificando as interações dos fatores internos e externos que possibilitarão ou não maturidade ao indivíduo. Tudo vai depender do grau de importância estabelecido com o mundo que o cerca, bem como do julgamento da influência do seu mundo interior sobre a realidade. Assim, a teoria do desenvolvimento é elaborada nos primeiros meses de vida do indivíduo, pois nessa fase o sujeito já é capaz de ter fantasias e angústias que geram afeições agressivas e desejos, apesar de estarem todas, ainda, em um estado de confusão. A percepção da realidade exterior, às vezes, é percebida como uma fonte, ora de gratificação ora de frustração. Essa percepção dual faz com que o objeto interiorizado também seja percebido de duas maneiras: como um objeto 'bom' ou como um objeto 'mau'. Apesar de as fantasias, as angústias e os mecanismos de defesa terem seu apogeu no primeiro ano de vida, permanecem ao longo de toda existência do sujeito. Nesse período de desenvolvimento é que, também, emerge a problemática da confiança e da desconfiança.

A autora diz também que

a formação do caráter da criança passa pela interação entre os fatores inatos e a influência do meio ambiente. (Portanto), uma das consequências de um desenvolvimento harmonioso é a

integridade e a força de caráter. Essas qualidades têm um efeito de longa duração, ao mesmo tempo sobre a autoconfiança do indivíduo e sobre as relações com o mundo exterior. (p.27)

Diante do exposto, pode-se deduzir que as características de personalidade dos indivíduos podem despertar emoções primitivas (fortes identificações ou rejeições, amor e ódio), as quais podem facilitar ou impedir a tarefa administrativa. Um dos problemas que pode comprometer a dinâmica da liderança, e conseqüentemente, o exercício do poder, é a disposição narcisista nos estilos de liderança e de tomada de decisão. A teoria psicanalítica utiliza a teoria da relação do objeto e da psicologia do ego para estudar o narcisismo. Dessa conjugação de esforços pode-se explorar as relações existentes entre o narcisismo, a liderança e o exercício do poder e diagnosticar as desordens da personalidade narcisista (os extremos da grandiloquência, da exploração, do exibicionismo e outros).

Retomando o segundo artigo de Lapierre, fica fácil entender como a teoria da relação objetal contribui para a explicação de como os objetos originais foram fantasiados, interiorizados e como estes dão caráter à realidade psíquica do sujeito e, conseqüentemente ao seu desenvolvimento psíquico. É essa realidade psíquica que está na base do sistema de representação da visão de mundo e do sentimento de potência do indivíduo.

A segunda maneira de exercício de poder, a plenipotência, manifesta-se no sujeito como uma “tendência de se mostrar onisciente, dotado de todos os talentos e onipresente.” No caso dos líderes, essa tendência se manifesta no

---

seu estilo de poder dominado pela própria vontade, pelo desejo de controle onipotente da realidade exterior, quer se trate de pessoas quer se trate de situações ou técnicas percebidas

como 'boas' ou 'más', idealizadas ou desprezadas. Esses líderes estão sempre buscando o triunfo e o sucesso fácil ou mágico, o renome, as vitórias imortais, etc. (Lapierre, 1988, p.160)

Lapierre argumenta que essas duas maneiras de exercício do poder vistas até aqui associam-se a um fracasso relativo sancionado pelos sinais exteriores ou interiores. Ele diz, também, que entre a plenipotência (as defesas paranóides e maníacas) e as defesas do sujeito existe o poder humanista (capacidade em assumir responsabilidade de direção), "baseado sobre um sentimento de potência relativa (sentimento de confiança relativa em sua capacidade de enterrar os seus fracassos e, aceitando viver dentro dos limites e das restrições do mundo real) decorrente da simples e talvez difícil aceitação de si." (p.161)

É neste ponto que surge a terceira maneira de exercício do poder, ou seja, o poder através da potência relativa ou da capacidade de aceitação das realidades individuais e organizacionais com todos os potenciais (destruidor e de amor) e com todas as capacidades (de abandono, de abnegação, de reparação, de criação, de aceitação e de qualidades, defeitos, limites, responsabilidades relativas) que ajudam na elaboração do estilo pessoal autêntico de cada um.

Essa potência relativa dá lugar a uma confiança relativa, em si e nos outros, o desejo de assumir riscos calculados, aceitando, de antemão, o prazer ou a dor, que produzirão o sucesso e o sofrimento que provém dos fracassos permanecendo suficientemente seguro de si para conservar o senso de humor, para aprender com seus fracassos e para se recompor. (p.161)

A partir do momento em que o sujeito reconhece que o sentimento de potência relativa e a capacidade de enterrar seus fracassos constituem dois papéis potenciais em si, isso

significa tornar-se consciente do seu psiquismo, o que o ajudará no exercício do poder e da administração - via mediação do livre-arbítrio e do julgamento individual e coletivo.

Bem, até aqui as questões relacionadas ao poder e à influência foram abordadas enfocando mais o aspecto individual que o organizacional. Agora, faremos o contrário, ou seja, apresentaremos as mesmas questões sob o prisma organizacional: o poder e a influência da organização sobre o indivíduo. Para tanto, lançaremos uma terceira perspectiva, a de Pagès et al (1987), que trata do poder das organizações como um sistema de mediação.

Ao abordar o poder das organizações, Pagès et al o fazem apresentando a organização como um sistema de mediação entendido como um processo que “se coloca como aliança das restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos ao indivíduo” (p.27). Estes últimos funcionam como um mediador de ocultação de contradição entre os objetivos da empresa dos indivíduos e do sistema capitalista que é o lucro e a dominação. Nesse caso, a empresa desenvolve, simultaneamente, as forças produtivas dos trabalhadores e o controle destas através da subordinação daquelas aos objetivos da empresa e do sistema capitalista.

Para os autores, é nessa dupla necessidade de desenvolvimento e de controle do sistema produtivo que acontecem os processos de mediação, cujas contradições emergidas dessas necessidades são resolvidas pela empresa através de ofertas de privilégios que criam dependência nos trabalhadores e que lhes tolem o poder deles mesmos organizarem a produção em relação a ela.

Destarte, o conceito de mediação está diretamente relacionado ao conceito de contradição, no sentido marxista do termo, estando esta, no sistema capitalista, camuflada e transformada por aquela.

A mediação, segundo Pagès et al, é tida como um processo multiforme cuja dinâmica efetua-se através de outros processos, tais como a abstração, a objetivação, a desterritorialização e a individuação, estendendo-se a domínios diversos cujas instâncias de atuação se processam nos níveis econômico, político, ideológico e psicológico. No nível econômico, significa que a mediação ocorre via aceitação dos objetivos de lucro e de expansão da empresa, o que culmina com a aceitação da dominação capitalista. No nível político, a mediação se dá via um conjunto de técnicas de administração que garantem o respeito às diretrizes centrais da empresa, o que efetua-se, principalmente, através da introjeção, aplicação e reprovação das suas regras e dos princípios que o indivíduo faz. No nível ideológico, significa que uma ideologia dominante na empresa dá lugar a vários tipos de interpretações por parte dos indivíduos, contudo, tanto a ideologia daquela quanto a destes não são, necessariamente, contraditórias. No nível psicológico, significa que os privilégios e as restrições (coerções) transformam-se em prazer e angústia que fornecem a integração dos trabalhadores à empresa, uma vez que atua no nível inconsciente introjetando as restrições e os tipos de satisfação que ela oferece, assim como reforçando a angústia e o prazer como forma de assegurar a manutenção e a reprodução de um sistema psicológico idealizado conforme as estruturas da organização.

Esses autores afirmam que as mediações entre as instâncias são mais importantes do que as mediações a cada instância, pois que naquelas há um relacionamento mútuo entre os diversos tipos de mediação que procuram atender a uma lógica comum enquanto sistema coerente, que é subordinar e enquadrar o indivíduo a uma ordem global econômico-político-ideológico-psicológica defendida centralizadamente.

Daí Pagès et al não concordarem com a teoria das organizações que entende a organização como um conjunto de dados, objetivos, capital, restrições, mão-de-obra, procedimento etc. Para eles, a organização é tanto um conjunto dinâmico de respostas a contradições quanto um sistema de mediações com referência à mudança das condições e das contradições entre trabalhadores por um lado, a empresa e o sistema social, por outro. Dessa forma, para compreender uma organização, ou seja, compreender como ela evita ou atenua os conflitos, os absorve e os integra em um sistema social unificado, é necessário adotar uma perspectiva dialética se se quiser entender como os seus dirigentes mediam, sem cessar, suas contradições. Os dirigentes são, portanto, agentes mediadores contingentes das contradições externas a eles como os perpetuadores das organizações, uma vez que os fundamentos do seu poder estão na sua capacidade de encobrir, ocultar, por sua própria ação mediadora, os processos contraditórios que criam e perpetuam a organização.

E por falar em poder, os autores sustentam “a hipótese de que as organizações, e principalmente, a organização hipermoderna (...) tiram uma parte de seu poder do fato de trazerem uma ‘resposta’ às contradições psicológicas individuais e interindividuais uma solução global aos problemas da existência” (p.39-40). Por traz dessa oferta, a organização desencadeia uma processo de influência sobre o indivíduo e o grupo, destituindo-lhes o poder de afrontar suas contradições psicológicas, induzindo-os a aceitarem as ‘soluções prontas’ assim como introjetarem “seus princípios, seus tipos de prazer, a ameaça que ela faz pesar sobre eles.” (p.40)

Para eles, “a gênese das relações de poder é, ao mesmo tempo social e psicológica, simultaneamente exógena e endógena.” (p.40) Daí Pagès et al proporem “a hipótese de uma dupla gênese social e psicológica e de uma moldagem recíproca das estruturas sociais” (p.40).



Tal moldagem ocorre por várias formas de domínio, dentre eles o domínio ideológico que, além de ocultar os mecanismos de dominação que a fundamentam, propõe um sistema de crenças e valores, uma moral de ação (prescrita nos manuais) como um meio de induzir os empregados à adesão. Dessa forma, a organização cria um conjunto de práticas rituais que permite fundamentar seu código de ética - o que a torna suscetível tanto de ser objeto de um culto quanto de um 'sistema religioso' que a sacraliza.

Pelo fato de a organização oferecer ao indivíduo diversos tipos de satisfação (materiais, ideológicas e espirituais) inerentes ao sistema de valores e crenças que ela propõe, isso acaba constituindo um quadro de referência, uma concepção de mundo e uma moral de ação que fazem com que eles se reconheçam nela a ponto de se identificarem com sua própria força. Essa força provém da constante adaptação do indivíduo à realidade vivida cotidianamente, ou seja, através de acréscimos ou pela integração de valores modernos aos valores tradicionais vigentes na cultura organizacional. Temos aqui um ponto de partida para a explicação do "mistério da fé" que aprisiona o indivíduo à organização.

Os valores que compõem este sistema fazem parte dos preceitos oficiais e das declarações de fé feitas pelos empregados. A fé na empresa opera através dos mandamentos da religião oficial, os quais se referem aos princípios da empresa, enquanto a evangelização se dá nos rituais inseridos nas políticas organizacionais, principalmente na política de recursos humanos, cujos meios e mecanismos difundem e inculcam sua ideologia religiosa.

Assim, quando a organização enuncia seus grandes princípios, ela erige-se em uma entidade suprema, ou seja, deifica-se: enquanto sujeito da história, é ela que produz e concorre para a transformação do mundo. Com estas crenças, ela assume compromissos com seus parceiros, propõe-se como modelo de conduta a seus membros, que, por sua vez, ao se

reconhecerem, ao aderirem e ao crerem nesse modelo, perdem os seus 'direitos' por atribuírem a ela uma imagem de perfeição. Em contrapartida, os membros também criam elos de ligação, sentimentos de admiração, confiança e amor para com a organização. Seus sentimentos são como os de um fiel diante do esplendor divino, sendo que o poder e a glória da organização "recaem sobre seus membros (...) que servem o deus ao servirem o público." (p.85-86)

Para Pagès et al, o domínio ideológico conta, também, com o fenômeno da autopersuasão: processo em que "o indivíduo colabora para sua própria doutrinação, resolve seus conflitos ideológicos e reforça a ideologia dominante sempre com a impressão de pensar livremente." (p.87)

Tendo em vista que o tomar consciência da verdadeira função da ideologia e das práticas ideológicas - que é reforçar a imagem positiva do papel da empresa e camuflar as contradições de suas políticas e das contradições sociais que subentendam - por parte do indivíduo se constitui num terreno conflituoso, ameaçado e ameaçador para a empresa, ela lança mão do jogo da redução da dissonância cognitiva (camuflagem das contradições organizacionais e sociais por parte da empresa, antes de se tornar consciente para o indivíduo, de modo a lhe permitir resolver suas contradições ideológicas e preservar a coerência de suas idéias) como um meio de o sujeito não só aderir à doutrina oficial bem como produzir ele mesmo uma doutrina de compromisso.

Por ser a autopersuasão um tipo de controle flexível em termos de uma certa liberdade de pensamento que ela dá ao indivíduo em relação a uma lógica dominante que a engloba, ela o influencia, transformando-o num agente difusor da ideologia da organização, na qual ele crê que responderá às suas dúvidas e às dúvidas dos demais. Segundo os autores isso constitui

num modo de adaptação cínico, pois que ao fazer com que os indivíduos aceitem a ideologia oficial da empresa como um todo, a organização mascara a dureza do trabalho e a submissão desses indivíduos. E isso é tão eficaz porque vai ao encontro e mobiliza aspirações profundas e valores que transcendem o interesse individual, uma vez que o indivíduo, ao engendrar no mundo do trabalho seus valores é mobilizado e colocado a serviço da organização, sendo sua fé desviada, permitindo que ele se amolde e se identifique com a empresa.

Assim, o papel da ideologia não se restringe apenas a mascarar a exploração econômica e a dominação política. Trata-se de um nível específico de alienação que tem seu objetivo e sua importância próprios e que, enquanto alienação ideológica, apoia-se na alienação política, econômica e psicológica, aperfeiçoando-se e consolidando-se em qualquer situação.

Nessas condições, as práticas de poder na gestão empresarial se efetivam através das políticas praticadas na empresa, principalmente as políticas de recursos humanos, devido apresentarem as seguintes características:

- tais políticas são práticas ideológicas pois os dispositivos operacionais da empresa (regras, procedimentos etc) e a ideologia (crenças) estão intimamente ligadas, no sentido de fazer interiorizar certas condutas e ao mesmo tempo, os princípios que as legitimam;
- tais políticas constituem processos de mediação pluridimensionais nos níveis econômico (pois gerenciam as vantagens concedidas ao indivíduo em troca de seu trabalho), político (pois procuram assegurar o controle do funcionamento dos grupos), ideológico (pois encarnam os valores de consideração pela pessoa e legitimam todas as práticas ocultando os objetivos de lucro e de dominação) e psicológico (pois gerenciam os afetos que favorecem à organização a dominação do aparelho psíquico dos indivíduos);

- tais políticas desenvolvem outros processos como a abstração, a objetivação, a desterritorialização, a individuação, a canalização, a legitimação e a dominação psicológica, que permeiam a mediação, contribuindo para a subordinação do indivíduo à organização.

A seguir, serão abordados resumidamente cada um desses processos. O processo de abstração, segundo Pagès et al, constitui-se em reduzir “o conjunto das relações sociais à lógica abstrata do dinheiro” e mediar as contradições entre o capital e o trabalho através de seu equivalente monetário: o dinheiro é como um código dominante. (p.99)

Uma das conseqüências diretas da abstração no trabalho é que o trabalho humano, enquanto valor de troca, possui um equivalente monetário e, como tal, o ato de trabalhar perde suas características próprias, pois só o que é produzido pelo indivíduo é levado em consideração. O ato do trabalho não é caracterizado pelo ato de produção, mas por um salário e um rendimento que, de certa forma, irão intervir no interesse dos indivíduos, na sua ‘motivação’, uma vez que segundo os autores, “não se obtém no fazer, mas no crer; não no presente, mas no futuro; não no concreto, mas na fantasia”, desconsiderando a ação e a criação e considerando o sucesso quantificável. (p.108)

É nesse ínterim que a abstração se desloca do campo real e do simbólico para cair no campo imaginário: a pretensão de tornar as atividades em medida objetiva “favorece a produção do imaginário ligado ao dinheiro (um ideal de sucesso, um medo do fracasso, carregado de angústia e desejos inconscientes).” (p.108)

A lógica da abstração apoia-se, também, na subjetivação, o que culmina com a perda da comunicação e da solidariedade, contudo, a organização pode suprimi-la através da rejeição sistemática de relações humanas sob a forma de símbolos e serviços (reuniões,

jantares de confraternização, jornais internos etc) que permitem a cada um sentir-se respeitado, reconhecido como sujeito. Agindo assim, a organização ganha duplamente, visto que “assegura o reconhecimento do pessoal e impõe a lógica do dinheiro como linguagem universal.” (p.110) Tal reconhecimento, segundo Pagès et al, “resulta da capacidade do indivíduo de interiorizar as regras, de se adaptar às exigências da organização, de reproduzir a ideologia da empresa, de se fundir com esta entidade desterritorializada, para servi-la melhor.” (p.111)

Diante desses fatos, os autores fazem a seguinte pergunta: de onde vem o poder de um indivíduo dentro de uma organização? Segundo eles, seu poder vem de sua identificação com a organização e de um certo número de símbolos que a caracterizam e a alimentam, como, por exemplo , o salário, as viagens e outros privilégios que simbolizam poder ou que permitem que o indivíduo acredite-se todo-poderoso.

A resposta do questionamento sugere que o poder também sofre deste processo de abstração, uma vez que ele se desloca das relações hierárquicas interpessoais e se instaura no conjunto da estrutura, ou seja, “ele despersonaliza-se e se desencarna no sentido em que ele reside em engrenagens, em regras, em procedimentos mais que em homens que fazem funcionar.” (p.112)

A objetivação constitui um processo de apreensão do indivíduo via submissão ao reino da medida, ou seja, “confronta cada um na medida de sua utilidade a partir de critérios que lhe escapam.” (p.95)

O universo da objetivação pretende-se racional, quantitativo e científico, só podendo considerar o indivíduo que é programado, medido, pesado e comparado aos outros. Sob esses pretextos, Pagès et al ressaltam que o discurso da objetivação não só “oculta o que a

realidade social e afetiva pode ter de contraditório e irracional”, bem como se constitui num “instrumento da submissão dos indivíduos.” (p.119)

Já o processo de desterritorialização constitui-se num processo não só de separação do indivíduo de suas origens sociais e culturais como de destituição de sua história pessoal para reescrevê-la no código da organização conforme os interesses desta.

Um dos mecanismos que contribui para a desterritorialização dos indivíduos é a linguagem, pois além de ser um instrumento de integração e um meio de comunicação é, também, uma maneira de exprimir uma concepção específica do mundo.

No que se refere ao processo de individuação, este funda-se na valorização e na glorificação do sucesso individual, na superação dos próprios limites, na competição, ou seja, em práticas que favorecem o isolamento. Um dos mecanismos utilizados nesse processo é a mobilidade perpétua, ou melhor, a prática de mudanças constantes com o objetivo de evitar a cristalização dos interesses individuais ou coletivos, evitando também a polarização sobre a apropriação do poder a qualquer nível da organização, conservando, dessa forma, sua dominação e seu poder.

O processo de canalização ocupa-se da transformação do máximo de energia individual em força de trabalho, através da carreira como meio de evitar uma revolta contra a exploração. É a carreira que medeia esta relação, para o indivíduo, assim como canaliza seus desejos para sonhos de onipotência e perfeição.

No desejo de fazer carreira, o indivíduo não percebe que ela produz efeitos de poder, bem como, no desejo de vencer, encontra, no nível da fantasia, um meio de ser reconhecido, admitido, aceito e ‘amado’ pela organização. É a carreira que dá ritmo à existência do indivíduo; é ela, também, um mecanismo que contribui para a introjeção da organização pelo

ego, a partir do momento em que sua necessidade de reconhecimento for satisfeita via não só processos de identificação como também através de anulação dele para com a organização. Dessa forma, o valor pessoal do indivíduo é reduzido à competência profissional que lhe serve de código único, uma vez que ela se reduz a um sistema de sinais (que simbolizam sucesso) instaurado e controlado pela organização. Daí tem-se a valorização do sucesso.

Tudo indica que se pode extrair deste ponto os deslocamentos das contradições próprias da organização no nível psicológico, visto que nem sempre o indivíduo está consciente dessas contradições, o que o faz traduzi-las em nível individual. É o que ocorre quando a organização transforma sua forma de exploração em objetivo para o indivíduo pela via do sucesso através de sua carreira, sendo que, na realidade, o sucesso é da organização, que atinge os seus objetivos, e não do indivíduo.

Com relação ao processo de legitimação, este fundamenta-se em medidas que escapam àqueles aos quais elas se aplicam. Contudo, o procedimento é legitimado através de princípios e práticas ideológicas tais como a consideração pela pessoa, a liberdade de expressão etc.

No que diz respeito ao processo de dominação psicológica, este funciona como um dispositivo que opera a gestão dos afetos, favorecendo o domínio da empresa sobre o aparelho psíquico dos indivíduos através da utilização de mecanismos de escuta (jornais internos, caixas de sugestões, etc.) que a organização coloca à disposição de seus funcionários, como um meio de eles extravasarem e confessarem seus medos e aspirações.

Para os autores, analisar o poder significa tornar visíveis os laços ocultos nos organogramas e nos discursos funcionalistas sobre a organização. É necessário, também, desvendar a alucinação de desejo e de poder que a carreira provoca nos indivíduos, visto que

essa oferece apenas uma ilusão do poder e provoca efeitos de ambições desenfreadas, dependência, submissão, perda de autonomia e de identidade, angústia, frustrações etc.

Do exposto, Pagès et al concluem que o indivíduo está ligado à organização, principalmente à organização hipermoderna, não apenas por laços maternos, por vantagens econômicas e satisfações ideológicas que ela lhe proporciona, mas também por laços psicológicos.” (p.144)

Como se processa essa relação íntima entre a organização e o inconsciente do indivíduo é mostrado pelos autores via descrição da gênese e do funcionamento dos elementos dos processos psicológicos inconscientes - projeção, introjeção, identificação, ambivalência, prazer agressivo, fusão amorosa com a mãe, ideal do ego e angústia da retirada do amor - de que a organização se ‘apropria’ de forma a modelar a estrutura inconsciente dos impulsos e dos sistemas de defesa do indivíduo de modo que ele reproduza a organização não só por motivos racionais, mas também por razões que escapam à sua consciência.

Partindo do sistema psicológico inconsciente, os autores apresentam três momentos que procuram explicar como se dão as relações entre os diversos processos psicológicos. O primeiro momento é caracterizado pela fraqueza do indivíduo e pela angústia de destruição e impulsos agressivos diante do fato de o poder de influência da organização em relação ao indivíduo ser bem maior do que o do indivíduo em influenciá-la. Este fato remete à comparação entre as relações inconscientes do indivíduo com a organização e com a mãe.

O segundo momento é caracterizado pela projeção e pela identificação do indivíduo com o seu agressor - a organização - como um meio de defesa: encobrir a imagem do seu ego pequeno e fraco na imagem criada do ego grandioso e forte da organização com a qual se identifica.



O terceiro momento é caracterizado como o da introjeção “a organização imaginária invade o indivíduo e torna-se uma parte dele.” (p.152)

Estes momentos, segundo os autores, referem-se, unicamente, às transações entre o indivíduo e a organização, representando abstrações “das características próprias do indivíduo, as quais têm um papel importante na relação indivíduo-organização; do sistema de defesa desenvolvido pelo indivíduo no decorrer de sua vida infantil, o qual é um indicador de sua maior ou menor vulnerabilidade em relação à ação da organização e que o inclina a uma determinada direção.” (p.153)

Enfocando o poder da organização enquanto regressão maternal e ideal do ego, Pagès et al dizem que as relações entre esses três termos começam com a relação dual que a criança tem com a mãe e que é “quebrada pelo pai, que impõe a lei de proibição do incesto, interdita o acesso à mãe e introduz o desejo na criança, que sairá então em busca da mãe perdida.” (p.154)

Numa formulação mais exata, eles distinguem dois tipos de identificações inconscientes: uma paternal, cujo agente é o superego configurado pela ameaça da castração pela figura paterna; outra maternal, que passa pelo ideal do ego representado pela ameaça de retirada do amor da mãe.

Nesse caso, os autores identificam, também, duas estruturas psicológicas, entendidas como tipos puros dominantes e associados, que correspondem a duas formas de relações sociais: o capitalismo hipermoderno caracterizado pela submissão à tradição (que remete simbolicamente à identificação com o pai e à angústia da castração) e a regressão maternal, entendida como a perseguição de um ideal de perfeição (que simbolicamente remete à oferta e à retirada do amor da mãe).

Dessas observações os autores destacam algumas hipóteses a de que

no capitalismo e na organização hipermoderna, os últimos vestígios do poder dos chefes, da identificação com pai, da estrutura mental dominada pelo superego tendem a desaparecer na mesma ocasião em que o último contrapeso ao novo sistema sócio-mental passa a ser dominado, no plano sociológico, pelo poder da organização e, no plano psicológico, pelo ideal do ego e a identificação com a mãe.” (p.157-158)

Desta hipótese, pode-se deduzir que o processo de captação do ideal do ego pela organização ocorre através da introjeção das exigências fixadas pela organização. Os indivíduos submetem-se a trabalhar para ela como se fosse deles próprios. Nesse processo, a organização não só canaliza ao máximo a energia dos indivíduos em seu benefício bem como exerce sua dominação no nível inconsciente, e essa dominação será cada vez mais forte, na medida que há a dissolução da instância crítica do indivíduo mediante oferta de um sistema de crenças, um ideal de vida concretizado por regras e procedimentos que respondem a uma necessidade dele.

A partir desse momento, o indivíduo vai procurar conformar-se e identificar-se com modelo de personalidade suscitado pela organização. Encaixando-se nesse modelo, ele encontra uma fonte de satisfação e de valorização narcisista que justificam a aceitação das pressões exercidas sobre si. Daí sua condição de “preso”, por tratar a organização como seu próprio Ego, bem como por transferir uma parte de sua libido narcisista para ela.

Assim, através de sua potência a organização “possibilita a crença numa onipotência individual, a de um Ego em expansão incessante, que não encontra limites e experimenta satisfações narcisistas”, conforme a imagem da finalidade capitalista. (p.160)

A captação, pela organização, do ideal do Ego dos indivíduos traz como consequência, também, uma regressão coletiva ao narcisismo primário. Tal regressão, nas organizações hipermodernas, ocorre num

nível pré-edipiano: o empregado se encontra em uma relação dual com a organização. Esta substitui o ideal do Ego do indivíduo que a introjeta. As figuras paternas são excluídas, o que provoca, no nível dos sentimentos, uma grande dependência e uma insatisfação constante de nunca poder responder às exigências da organização-mãe.” (p.161)

É neste ponto que a organização tem uma ação direta sobre o indivíduo, ou seja, tira-lhe as condições de elaboração no nível do Ego, através de processos de projeção e identificação provocados por esse, assim como propõe-lhe um sistema de defesa inconsciente contra impulsos e angústias que ele mesmo provoca, o qual é aceito e utilizado como tal.

Nesse ínterim, efetivam-se as trocas psíquicas entre o indivíduo e a organização, que ocorrem no campo imaginário. Tais trocas não se efetivam no campo real paritariamente, tendo em vista a impotência do indivíduo em influenciar a organização real. Isso o leva a identificar-se com a organização, pois adotar a imagem que esta oferece dela já é identificar-se com ela. A consequência disso é que o indivíduo colabora com a destruição de sua própria identidade.

Assim, Pagès et al argumentam que os elementos essenciais da gênese social das estruturas inconscientes que explicam a organização e o inconsciente são a imagem e o culto do poder na organização e a máquina do prazer. A da imagem e o culto do poder ocorrem quando a organização propõe, conscientemente, aos indivíduos, a imagem agressiva de força do seu poder onipotente através do repasse de sua realidade econômica (seu porte, seu

caráter mundial, sua eficácia etc) consolidada como um valor e um modelo que favorecem a projeção de sonhos de onipotência naqueles, “ao mesmo tempo que mantém a angústia que os alimenta.” (p.163)

Enquanto máquina de prazer, os prazeres oferecidos pela organização se expressam quando da “excitação” das necessidades, das exigências dos indivíduos via salário, trabalho, carreira, viagens, contatos etc que o induzem a querer dominar os outros e vencer continuamente a si mesmo. Apresentando-se como máquina de prazer ao indivíduo, a organização adquire um grande poder sobre ele, tendo em vista as múltiplas satisfações que ela oferece, as quais são acompanhadas, também, por um sistema de controle que se estende ainda por um sistema de sanções. Desse fato, temos, assim, uma outra face da organização, ou seja, a de máquina de angústia - que “comporta dois elementos básicos: a comunicação das exigências muito altas (carga de trabalho, rendimento, lucro etc) que implicam o risco do fracasso e, sobretudo, o sistema de controle, visando ao respeito das exigências.” (p.165)

Dessa forma, a organização apresenta-se ao indivíduo, ao mesmo tempo, extremamente gratificante e ameaçadora, de modo que para atender aos dois elementos só resta ao indivíduo identificar-se com aquela e aceitar as gratificações e o modelo de personalidade que ela propõe.

Outro ponto necessário à compreensão da organização e do inconsciente, segundo os autores, é o binômio organização-inconsciente individual, pois no seu conjunto as estruturas psicológicas inconscientes são influenciadas pelos processos sociais.

A influência social da organização, no nível psicológico, ocorre quando a organização desenvolve, nos indivíduos, processos massivos de projeção, identificação e introjeção, nos quais prazer e angústia reforçam-se reciprocamente, o que culminará com uma dependência

do indivíduo para com a organização - via perseguição dos objetivos e metas da organização como se fossem seus.

Trata-se de uma gênese sócio-psicológica em que o processo de reprodução social emerge do constante “ intercâmbio ” entre estruturas sociais (da organização) e estruturas mentais (do indivíduo). Há nessa gênese um jugo psicológico da organização sobre o indivíduo através da manipulação e da modelagem do seu inconsciente, o que acarretará num enfraquecimento do seu Ego.

Nesse processo de manipulação, o indivíduo não tem consciência da ação da organização sobre ele mesmo (e sobre os outros), pois ela o atinge ao nível inconsciente de sua fantasia e de suas defesas. Tendo em vista a inconsciência da maioria dos mecanismos externos e internos que o engendram, o indivíduo cria sua própria alienação e, conseqüentemente, a diminuição de suas possibilidades de autonomia real, uma vez que ocorre a impregnação de uma personalidade emprestada que o invade com conflitos que ele não consegue dominar e que o fazem oscilar entre o prazer e a angústia, na fuga imaginária ou na depressão.

Surge, assim, a patologia individual que dissemina-se em patologia institucional porque ela é socialmente organizada e compartilhada entre o indivíduo, a organização e o sistema social. Esta alimenta a paranóia sadomasoquista daquele, o que, por sua vez, revela a paranóia da instituição e do sistema que a sustenta e que ela reforça.

Este processo, segundo Pagès et al tem origem nas estruturas psicológica e sociais e seu desenvolvimento e consolidação na organização hipermoderna, visto que esta se propõe como objeto de amor (substituindo a mãe) ameaçador, reativando e explorando a busca de amor não saciado e reprimido em relação à mãe que cada indivíduo carrega consigo. Em cima

dessa dor - de não ter sido amado, principalmente pela mãe - é que a organização tira proveito para si: ela cria uma situação de amor condicional onde o indivíduo vive a ilusão de ser aceito e amado por ela e, em contra partida ele se submete totalmente ao objeto amado.

Tendo em vista a falsidade dessa relação o afloramento da diferença, do conflito, da negociação, do compromisso e de outros investimentos ocorrem de modo imperfeito. É neste ponto que os autores argumentam haver uma inter-relação entre as estruturas psicológica e social, na qual ambas constituem peças de um sistema sócio-mental (sistema de personalidade e sistema organizacional) que se reforça mutuamente, eximindo a família tanto da origem das estruturas inconscientes, quanto da origem das estruturas da organização apenas em termos de contradições sociais. Ambas são modeladas por expectativas inconscientes, o que, por sua vez, acrescenta características à organização hipermoderna diferentes das demais.

#### 1.5.5 Dinâmica de Grupo

Quanto a este assunto, Handy (1978) afirma haver muito mais mitos e estereótipos acerca de grupos do que acerca de outros assuntos organizacionais. Apesar disso, ele questiona a veracidade destes enquanto fenômenos universais. Para ele, um grupo varia do formal - um grupo ou uma equipe de trabalho ou projeto, uma comissão - ao informal - um encontro, um grupo de pessoas para almoço, a panelinha, etc. Varia também tanto em seu caráter - permanente ou temporário - quanto em artifício de eficiência em bloquear e obstruir novas idéias ou pô-las em prática.

Na definição do autor, “um grupo é qualquer coleção de pessoas que se veja como um grupo”, que tenham alguma identidade coletiva, autopercepção por parte dos membros dos

objetivos e necessidades comuns. Isto significa que o número de membros deve ser delimitado a um contingente que permita a seus membros “encontrarem um nome, ou um sinal particular de território, ou um ritual que lhes dê uma identidade independente.” (p.166)

Dentre os diversos objetivos da organização em utilizar grupos, apontados pelo autor, destacam-se a forma como ela os envolve e os compromete nos seus planos e atividades. Conforme a função, os grupos comportar-se-ão de forma diferente e por isso precisarão ser organizados e administrados de modo a atender cada uma dessas funções.

No que se refere aos objetivos do indivíduo em usar os grupos, pode-se dizer que, dentre outros, ele o faz como um meio de satisfazer suas necessidades de modo geral, assim como obter auxílio e apoio na consecução de seus objetivos particulares.

Em se tratando de objetivos da organização, do indivíduo e do grupo, um ponto ótimo é cuidar para que estes objetivos sejam todos coincidentes. Uma forma de saber se um determinado ponto foi atingido é através da eficiência do grupo, que pode ser detectado quando o grupo fornece ao indivíduo um lar psicológico, produz idéias melhores em conjunto do que seus membros isoladamente, toma decisões mais arriscadas em conjunto que as decisões tomadas pelos indivíduos independentemente. Em outras palavras, a eficiência do grupo é maior quando seus membros sentem uma sensação de responsabilidade compartilhada.

Os determinantes da eficiência do grupo dependem, segundo o autor, dos dados, do grupo, da tarefa, do ambiente, dos fatores intervenientes, do estilo de liderança, dos processos e procedimentos, da motivação, dos resultados, da produtividade e do seu tamanho. Tudo isso deve ser relacionado à coesão, o que, por sua vez, deve relacionar-se, positivamente, à satisfação dos seus membros.

Em se tratando do grupo, deve-se analisar os seguintes aspectos: tamanho, características dos membros, objetivos individuais e estágio de desenvolvimento. O tamanho do grupo determinará o padrão, a distribuição de influência, bem como influirá nos níveis de participação individual, podendo constituir-se em vantagem ou desvantagem para uma melhor participação.

No grupo, as características dos membros relacionam-se com as habilidades e capacidades necessárias não só aos membros como também ao líder e à realização da tarefa, isso tendo em vista que pessoas de atitudes, valores e crenças semelhantes tendem a contribuir tanto para a formação de grupos de duração estável e para uma homogeneidade quanto para produzir satisfação - o que não significa, necessariamente, serem mais produtivos. Ao contrário, tem-se grupos heterogêneos que tendem a apresentar índices maiores de conflito assim como, de produtividade em relação aos grupos homogêneos. A compatibilidade nos grupos, também relaciona-se com as características dos membros, tendo em vista que essa compatibilidade pode ser alcançada de várias formas como, por exemplo, quando todos os indivíduos apresentam altos índices de calor humano e afeição ou quando há consenso acerca de uma pessoa central para liderar o grupo.

Quanto aos objetivos e papéis individuais estes nem sempre estão de acordo com os objetivos do grupo, dependendo do tipo de interesse, do tipo de compromisso e de outros aspectos de cada indivíduo. Na dificuldade de satisfazer, simultaneamente, todos os objetivos individuais do grupo, Handy diz que tem de haver uma permuta em que cada indivíduo tem de não só assumir um risco como aceitar para si um resultado abaixo do ideal. Isso só ocorre, porém, em determinadas condições em que haja consenso, confiança mútua, um objetivo comum e regras e normas claras do grupo. Respeitadas essas e outras condições definidas



pelo grupo, seus membros tenderão a promover não apenas seus próprios interesses como os do grupo. Em momentos de crise, perigo e emergência mútuos tenderão a suplantar suas diferenças por causa da identidade coletiva que eles compartilham. Nesses momentos, os grupos tornam-se coesos e produtivos, contudo deveriam sê-los em todas as circunstâncias. Se não o são é porque falta atenção e dedicação do líder em tratar o objetivo coletivo, melhorar o relacionamento de confiança e confirmar o papel de cada indivíduo no grupo.

A assunção de papéis, segundo o autor, resume-se a algumas combinações de papéis como: lutador forte, amigo e auxiliador, pensador lógico. Ao decidir, implícita ou explicitamente, acerca de seu comportamento no grupo, o indivíduo terá de dar respostas sobre questões relacionadas a identidade como, por exemplo, saber o que é em relação ao seu grupo (o seu papel ocupacional sobre as expectativas do grupo em relação a ele), saber o padrão de influência e quem tem o poder e saber se suas necessidades e objetivos estão de acordo com o grupo entre outros questionamentos.

O indivíduo pode, também, ter no grupo outra opção: a de não assumir nenhum papel, omitir-se. No caso da omissão, esta ocorre devido à tensão gerada por um conflito ou por a ambigüidade de papéis no grupo ser demasiada; ocorre ainda por apatia, o que pode ter como causa a pequena importância da tarefa para o indivíduo. Dessas considerações acerca de papéis, Handy diz que resultarão características individuais que aparecerão no comportamento do indivíduo.

Já o estágio de desenvolvimento retrata como os grupos amadurecem e se desenvolvem: cada indivíduo possui um ciclo de crescimento categorizado, segundo o autor em quatro estágios sucessivos - formação, tempestade, normativo e de desempenho - que permitem situar tanto o indivíduo quanto o grupo. O estágio de formação caracteriza-se pelo

conjunto de indivíduos em busca não só de definição quanto aos objetivos do grupo como do estabelecimento da identidade pessoal de cada indivíduo dentro do grupo. O estágio de tempestade caracteriza-se pela situação em que os conflitos acerca de objetivos, liderança e outros papéis, normas de trabalho e comportamento emergem e as normas de confiança do grupo são testadas. O estágio normativo é aquele em que o grupo sente necessidade tanto de estabelecer normas e práticas quanto de testar a temperatura do grupo e medir o nível apropriado de comportamento. O estágio de desempenho é aquele conseguido após o atingimento, com sucesso, dos estágios anteriores, ou seja, quando o grupo alcança plena maturidade e produtividade. Esses estágios podem tornar-se quase uma rotina quando os objetivos individuais e do grupo são idênticos, quando os indivíduos estão altamente comprometidos com o grupo ou quando a tarefa é muito importante.

Já a tarefa enquanto determinante da eficiência do grupo requer a consideração de sua natureza, dos critérios de eficiência, dos padrões exigidos para garantir o desempenho do grupo, da importância da tarefa para o indivíduo, o que determinará seu comprometimento como o grupo.

O ambiente como um determinante da eficiência do grupo refere-se as determinadas condições ou restrições que o ambiente organizacional impõe ao modo como os grupos operam através das normas e expectativas, à posição do líder, a relações intergrupais e ao posicionamento físico do grupo dentro da organização.

Os fatores intervenientes, enquanto determinantes da eficiência, são os aspectos do trabalho em grupo - estilos de liderança, processos, procedimentos e motivação - que podem ser alterados ou adaptados a curto prazo, tendo em vista a melhoria da produtividade do grupo ou a satisfação de seus integrantes.

Concluindo, Handy ressalta que há uma ideologia de “grupo”: os grupos adaptam-se bem a uma cultura democrática na qual a participação e o envolvimento são pressupostos do homem enquanto indivíduo independente, contudo, enquanto grupo, há dificuldades em manejá-los de forma eficiente. Daí a necessidade de prestar mais atenção a sua criação e a seus resultados.

Até aqui, foi apresentada uma abordagem mais administrativa da dinâmica de grupo, contudo, a seguir recorrer-se-á à experiência pedagógica e psicossociológica de Lapassade (1989), que dentre os especialistas em ciências humanas, procurou descobrir, através do estudo dos pequenos grupos, leis comuns que regem tanto o indivíduo como a sociedade.

Para esse autor, a experiência imediata tanto da vida social quanto da profissional situa-se sempre em grupos. A família, a classe, os amigos são exemplos de grupos da vida social. A equipe de trabalho, o grupo sindical são exemplos de grupos da vida profissional. Porém, em ambos os exemplos, o autor diz que “o grupo é aprisionado num sistema institucional” como por exemplo, a organização da empresa, que distancia a possibilidade de ação direta dos seus membros no processo de tomada de decisão e, conseqüentemente lhes impinge um sentimento de impotência. (p.35)

Tudo indica que isso é uma resultante da organização da sociedade que, ao se organizar, criou diversos sistemas de poder, diversos tipos de contradições e problemas que separaram e restringiram o âmbito da participação dos homens nas decisões essenciais da vida em sociedade.

A descoberta dos problemas dos grupos, das organizações e das instituições, segundo Lapassade, parece começar no início do século XX, em decorrência da burocratização das

grandes empresas industriais capitalistas, cuja justificativa encontra nas teorias clássicas da organização de Taylor e Fayol assim como nas teorias do movimento tecnológico.

Independentemente destas justificativas, o autor argumenta que, no nível do pequeno grupo, desde que tenham como tarefa comum manter-se em conjunto, parece que as relações interprofissionais mostram-se ligadas aos comportamentos dos indivíduos, possibilitando que cada um tome consciência da presença dos outros numa atmosfera em que se apreende, na prática, a relação estreita de cada existência com a existência de outrem. Dessa forma, a experiência com os outros revela conhecimentos a respeito de si próprio, pelo papel que é atribuído ao indivíduo e por aquele que ele assume.

E por falar em experiência, Lapassade constatou e demonstrou, “ por meio de experiências instituídas, que a origem e o sentido do que se passa nos grupos humanos devem ser buscados apenas no que aparece no nível visível do que se chama a dinâmica de grupo” (p.13). Para ele, há nos grupos “uma dimensão oculta, não analisada e, portanto, determinante” a qual denominou de dimensão institucional.

No seu entender, um grupo é uma organização social, sempre determinado por instituições que, por sua vez, se ligam “ao conjunto da contextura institucional de nossa sociedade.” Daí haver “uma relação de interdependência entre os conceitos de grupo, de organização e de instituição” que podem ser utilizados para distinguir três níveis de análise institucional, o grupo, a organização e a instituição. (p.14)

O primeiro nível, o do grupo, é entendido como o nível da “base” e da vida cotidiana (a oficina, o escritório, a classe, a família), no qual as unidades de base são regidas por instituições que regulam não só as relações humanas como as de produção, de domínio, de exploração e outras. Logo, para o autor, a análise do campo de grupo implica a análise do

campo social em seu conjunto e ambos devem fundamentar-se na análise institucional, pois o sistema institucional instaurou-se em todas as dimensões da vida aqui e agora, a começar pelo grupo familiar que constitui tanto a base de tal sistema como o lugar onde, segundo Freud, tem início o processo de interiorização da repressão.

Entendido como “um conjunto de pessoas em relação umas com as outras, e que se uniram por diversas razões”, os grupos vivem sem, necessariamente, tomar consciência das leis que regulam o seu funcionamento interno (p.65). Os fatores principais que regem tal funcionamento, segundo Lapassade, são uma finalidade ou um objetivo comum, um sistema de participação em que as comunicações são veiculadas obedecendo a certas modalidades, um sistema de direção ou de animação do grupo, um conjunto de regras ditas de procedimentos.

Partindo do enfoque de dinâmica de grupo de Kurt Lewin, Lapassade examina essa dinâmica abordando “as pesquisas teóricas e experimentais sobre os grupos, os problemas da formação e a intervenção psicossociológica.” (p.67)

No que se refere às pesquisas em dinâmica de grupo, o autor diz que estas referem-se essencialmente (a) à coesão nos grupos - um grupo é um sistema de forças, ou seja, forças de desenvolvimento (que impulsionam o grupo em torno dos fins preestabelecidos) e forças de coesão (que motivam os membros a permanecerem no grupo); (b) às comunicações - forma como são trocada no interior do grupo, as informações, procurando determinar tanto os efeitos das estruturas dos canais de comunicação sobre a circulação da informação, no sentido de verificar sua eficácia na solução de problemas os desvios, a mudança e à resistência a mudança, a criatividade dos grupos, o comando”, como as redes formais e informais de comunicação, os processos de comunicação, as atitudes e os comportamentos de cada um dos membros do grupo na esfera das comunicações (verbais e não-verbais) e os tipos de

estruturas de comunicação que veiculam as informações; © aos desvios - pressão no sentido da uniformidade em relação à adoção dos valores , normas e finalidades do grupo; (d) à mudança e resistência à mudança - diretamente relacionada com o processo de intervenção; as mudanças necessárias devem ser desencadeadas de modo a facilitar as mudanças que provocam resistência; (e) à criatividade dos grupos - processo ou capacidade de elaboração de representações ou de fazer existir em coisas novas ou únicas, o que constitui uma fonte de riqueza de informações muito incipiente em relação à criatividade individual.

Examinando a dinâmica de grupo sob o prisma da sua formação, Lapassade diz que “as teorias da formação conhecem a mesma evolução que as teorias da organização”: teorias clássicas (formação T.W.I.), relações humanas, dinâmicas de grupo (formação não-diretiva T-Group ou grupo de formação), neo-racionalismo, estudos das relações de poder (formação pedagogia institucional, autoformação) (p.75). Baseando-se na formação do tipo dinâmica de grupo denominada “training group” ou grupo de formação, o autor a entende, essencialmente, como uma invenção pedagógica que consiste sobretudo em formar um grupo que seja, ao mesmo tempo, sujeito e objeto de experiência.

O exame da dinâmica de grupo sob o prisma da intervenção, segundo esse autor, requer, inicialmente, um entendimento do significado desta conforme entendida pelos psicossociólogos. Para eles, “intervenção significa ação numa organização social, a pedido dessa, para facilitar certas mudanças” (p.86). Tal ação exige que se constitua uma equipe de trabalho, que se obedeça a determinadas etapas, como um meio de evitar o desencadeamento de conflitos e tensões nos grupos.

Fazer com que os membros assumam compromissos na resolução dos problemas que lhes dizem respeito aqui e agora constitui um dos objetivos da organização e um interesse da

empresa na medida que ela é tanto uma organização social quanto um conjunto de grupos sociais. Nesse ou naquele caso, o autor ressalta que o funcionamento psicossocial é o mesmo, ou seja, suas ligações recíprocas dependem de como estas estão integradas, não só às estruturas de grupo (objetivos, papéis, normas, sanções) como às comunicações e às motivações ou aos desejos dos membros do grupo. Entendida como um grupo, a empresa constitui um grande grupo cuja dinâmica de grupo excede a dinâmica de pequenos grupos e se transforma numa dinâmica social.

Para o autor, o problema essencial das intervenções psicossociais é que essas “encontram sempre as mesmas objeções ideológicas. Procura-se ver nelas apenas a última descoberta das classes dirigentes em seu esforço para dominar os trabalhadores e para instituir a colaboração de classes na empresa capitalista.” (p.93)

Por ser a realidade muito complexa, a problemática da significação social e política da intervenção deve ser discutida diferentemente, pois tanto “a intervenção nos grupos propõe-se, algumas vezes, explicitamente, a reduzir as tensões e fazer aceitar as mudanças” quanto “faz crescer a tomada de consciência dos problemas” assim como “revela todos os sistemas informais e conflitantes produzidos por antagonismos de interesse.” (p.93)

Tendo em vista, ainda, que o fundamento teórico da prática psicossociológica da dinâmica de grupo é a autogestão social, ela se coloca a serviço de todos os grupos, indivíduos e membros da organização. Neste ponto reside o seu paradoxo, seu jogo duplo pois, a serviço de todos, pode ferir interesses como por exemplo, os do cliente (organização) que pode paralisar um processo de intervenção quando descobre que ela não lhe trará proveito, no sentido econômico do termo. Nesse momento Lapassade endossa a posição defendida por Pagès (1965): “os psicossociólogos deveriam estar prontos aceitar todos os

compromissos, mas sem comprometer-se: tal é a essência da não-diretividade. Não comprometer-se implica não entrar em conluíus (...)” e, desde que a decisão tomada não seja oriunda de uma decisão autoritária, emerge daí o compromisso. (p.95)

O segundo nível, ou seja, o da organização enquanto instituição burocrática que apresenta forma jurídica enquanto grupo dos grupos que se regem a si mesmo, que fazem a mediação entre a base e o Estado, é o do estabelecimento: a empresa, o comércio, a fábrica, ou seja, é o nível da organização com toda a sua estrutura organizacional e administrativa.

Para ele, a questão das organizações colocou-se sobretudo através da questão da burocracia e essa encobre não só um problema político (a burocracia é tida como uma classe que detém a propriedade privada da organização) como um enfoque administrativo (a burocracia origina-se a partir da abordagem técnica e científica - racionalização do trabalho que efetuou-se no taylorismo objetivando a organização da produção), uma crítica psicossociológica (decorrente da crítica psicológica deflagrada contra as teorias “clássicas” da organização, as quais revelam a existência de dois sistemas - um “informal” de relações humanas, que atua concomitantemente com um sistema formal, que atua no sentido invertido da teoria burocrática) e um enfoque sociológico (tudo indica que a dinâmica das organizações parece obedecer às mesmas leis de funcionamento da dinâmica dos grupos).

Lapassade conclui que, nos dias atuais, a burocracia fechada dá lugar a uma burocracia “aberta”, mais flexível, cuja ordem é, em realidade, uma desordem e que a estabilidade é sempre relativa devido às crises que agitam os conjuntos sociais - os grupos, as organizações e as instituições.



Tendo em vista que os conjuntos sociais nunca são fechados em torno deles mesmos e que não constituem uma totalidade acabada, tomar-se-á agora o terceiro nível de análise que é o institucional.

O terceiro nível é o da instituição entendido como tudo que está estabelecido ou instituído pelo Estado por força de Lei. Este nível é o do Estado, que define as normas gerais do estabelecimento, da organização ou da empresa, impingindo um caráter institucional. A empresa, nesse caso, pode ser entendida como uma instituição de classe justamente na medida que ela tem essa função de manter as hierarquias em nossa sociedade. Feita para produzir o sistema de dominação, ela própria é uma instituição dominante.

Só se pode compreender essa instituição como um lugar onde se encontram a dimensão econômica (a empresa tem uma função econômica que decorre de seu lugar na produção e da aceitação dos objetivos de lucro e de expansão da empresa enquanto domínio capitalista); a dimensão política (a empresa tem um conjunto de técnicas administrativas que garantem o respeito às diretrizes da empresa, o que, de certa forma, reverte-se numa ligação com o Estado enquanto respeito às leis) e a dimensão ideológica (a empresa produz uma ideologia dominante e a difunde como ciência que dá lugar a vários tipos de interpretações por parte dos indivíduos sem, contudo, colocar em contradição as ideologias de ambas as partes). Acrescenta-se a essas a dimensão psicológica pois, conforme Pagès et al (1987), a empresa tem um sistema psicológico de dominação, via introjeção das restrições (coerções) e dos tipos de satisfação (privilégios) que ela oferece como forma de assegurar a manutenção da integração dos trabalhadores e a reprodução de um sistema psicológico idealizado conforme a estrutura da organização.

A noção de instituição, ainda sob o prisma psicológico, parece que existe também no nível do inconsciente do grupo, tendo em vista que o inconsciente individual, segundo Levi-Strauss, pertence à ordem institucional que estrutura o parentesco e “organiza as relações sociais concretas desse parentesco”, visto que “estabelece as trocas, determina as prescrições e as interdições.” Assim, “o nosso inconsciente é instituído.” (p.195)

Tem-se daí que o princípio que rege esse terceiro nível, conforme Lapassade, é o de que a instituição não é um nível ou uma manifestação da formação social mas sim um produto do encontro dessas dimensões através da mediação do Estado.

Lapassade entende que há uma dialética dos grupos, das organizações e das instituições, desde que o termo “dialética” seja entendido como lógica do inacabado, da ação sempre em ação.

O ponto de partida do autor para a compreensão dessa dialética está na oposição entre a série (conjunto humano, em sentido coletivo, sem unidade interna) e o grupo, ou seja, enquanto aquela é dispersão e massificação, esta é totalização ou totalidade. “Cada um, no grupo, é agente totalizador, que a totalização se encontra, ao mesmo tempo, em todo lugar e em nenhum lugar” (p.230). Só através das constantes sínteses que cada um efetua em sua vida cotidiana é que se compreende a dialética do grupo enquanto “movimento de perpétua totalização em processos, nunca acabada.” (p.230)

Da operação do grupo sobre si mesmo surge a organização: “o grupo organiza os seus meios com vista a uma finalidade que permanece comum” (p.257). Para evitar a ruptura de grupo, necessário se faz o juramento, pois ele é o “poder de cada um sobre todos e de todos sobre cada um.” O grupo juramentado “fundamenta a instituição mas não é, em si mesmo,

institucional” (p.235-236). “O juramento é a aparição de um estatuto de permanência no grupo” e deste resulta a organização, a estabilização do grupo. (p.236)

O juramento pressupõe a marca de um compromisso, tendo em vista a aceitação das regras do jogo que o próprio grupo atribui a si e o indivíduo que ingressar num grupo juramentado fica também juramentado.

A origem do juramento, para Lapassade, está no medo permanente da dispersão ou da ruptura do estágio em que o grupo se encontra. “O grupo comum supõe, portanto, a adesão de cada um e de todos. Esse “contrato social” só pode verdadeiramente fundar-se - como bem registrou Rousseau - na unanimidade, quer dizer, na vontade inicial de continuar em conjunto numa experiência.” (p.259)

Assim, viu-se, durante o percurso, a passagem de séries a grupos em formação, desses grupos emergentes à organização, da organização à instituição e, por fim, à burocratização. Viu-se, também, que a dialética dos grupos, das organizações e das instituições evita as idéias de acabamento e de maturidade por entender esta que a análise dos processos e das organizações sociais compreende estes, os quais estão sempre em processo de acabamento e de amadurecimento.

A essência deste item, porém, foi enfatizar as condições básicas do funcionamento de grupos - sua dinâmica. Nenhum dos outros processos ou princípios abordados nos itens anteriores pode funcionar numa situação em que não se esteja inserido em grupo, em uma cultura, em uma estrutura e em um sistema político. O próximo assunto, culturas e estruturas abordará sobre os valores, normas e crenças inseridos no contexto dos grupos.

### 1.5.6 Culturas e Estruturas Organizacionais

Segundo Handy (1978) “cada organização, cada parte de uma organização possui uma cultura, uma estrutura e sistemas apropriados a essa cultura. Os indivíduos terão preferência, cada um deles, por uma determinada cultura” (p.232). Cada cultura é influenciada por diversos fatores tais como clima organizacional, formas diversas de fazer as coisas, níveis diversos de energias, de liberdade individual, tipos diversos de personalidade e outros. Portanto, as organizações “possuem culturas diversas - conjunto de valores, normas e crenças - refletidas em diferentes estruturas e sistemas”, devido a estas culturas serem “afetadas pelos acontecimentos do passado, pelo clima do presente, pela tecnologia do tipo de trabalho, por suas metas e pelas pessoas que trabalham para elas.” (p.200)

Para Handy, a palavra cultura “exprime mais sensação de um modo de vida ou conjunto de normas difusos”, o que o leva a abordar esse assunto sob a ótica de quatro tipos de cultura possíveis. São elas as de poder, de papel, de tarefa e de pessoas. (p.201)

A cultura de poder caracteriza-se pela existência de laços funcionais ou especiais dependentes de uma fonte central de poder que atua como centro de atividade e de influência. Essa é uma cultura de poucas regras e procedimentos, pouca burocracia, de caráter político e de processo decisório baseados, em grande parte, mais no equilíbrio de influências do que em razões processuais ou puramente lógicas. Os membros da organização baseada nesse tipo de cultura terão melhor desempenho na medida que forem orientados para poder, para assumir riscos, pois estes são elementos principais no seu contrato psicológico.

A cultura de papéis baseia-se na lógica e na racionalidade da organização, bem como apoia-se em suas funções e especialidades. O trabalho e a interação entre suas funções são

exercidos através da delimitação não só de procedimentos para papéis e para comunicações mas, de estabelecimento de regras para solução de disputas.

Ao contrário da cultura de poder, a cultura de papel dá mais importância ao papel ou à descrição do que ao indivíduo que o desempenha. A principal fonte de poder emerge das regras e procedimentos, pois estes são os métodos principais de influência e de delimitação de poder.

A cultura baseada na tarefa é orientada para a execução do trabalho ou do projeto, o que, por sua vez, determinará o exercício da influência basear-se mais no poder de perito do que no poder pessoal. Em relação às outras culturas, a cultura de tarefa é extremamente adaptável, tendo em vista que os grupos, as equipes de projetos ou forças-tarefas são formadas com um objetivo específico podendo ser desfeitos ou reformados de modo a atender às especificidades destes. Caso contrário, tendem a modificar-se, a começar pela alteração do contrato psicológico dos indivíduos quando vêem que os recursos são limitados ou quando a organização não é bem sucedida. Nessas condições, a cultura torna-se de difícil controle e instável em si mesma.

O último tipo de cultura é o baseado na pessoa, ou seja, nela o indivíduo é o ponto central e a organização “existirá apenas para servir e assistir os indivíduos na mesma” (p.209). Partindo desse pressuposto, esse tipo de cultura é o mais raro de ser encontrado nas organizações, tendo em vista que estas tendem a ter objetivos acima e além dos objetivos coletivos dos que as formam.

Obviamente, uma organização baseada nas pessoas terá muita dificuldade de instituir mecanismos de controle e outros, a não ser por consentimento mútuo, uma vez que o contrato psicológico funda-se na supremacia do indivíduo e dele dependerá para existir.

Prossigamos, porém, na análise em companhia de Handy: “uma cultura não pode ser definida com precisão, pois é algo percebido, sentido”, contudo ele aponta alguns fatores que influenciam uma escolha de cultura para uma organização, a partir de descrições anteriores a esta. Assim, ele começa por distinguir seis fatores: história e propriedade, tamanho, tecnologia, metas e objetivos, ambiente e as pessoas. (p.210)

O fator história e propriedade refere-se a dados e fatos sobre natureza, finalidade, papel e principais características da organização, principalmente eventos históricos que podem ter moldado a organização de uma maneira peculiar e dado origem a tradições enraizadas e a padrões de comportamento. A forma como a propriedade se apresenta (centralizada ou difusa) influencia uma cultura de poder com maior ou menor controle dos recursos.

O tamanho de uma organização constituir num outro fator que influencia uma escolha de estrutura ou de cultura, principalmente nas grandes organizações, tendo em vista que elas tendem a serem mais formais e criam grupos especializados que precisam de coordenação sistemática, o que induzirá uma cultura de papéis.

O tipo de tecnologia terá efeito sobre a cultura e a estrutura da organização, determinando o seu esquema, a natureza de trabalho, bem como seu pessoal. Daí procede que as condições tecnológicas tenderão para rumos diferentes, os quais podem gerar, nas organizações, uma ambivalência entre uma cultura baseada nos papéis e uma cultura baseada na tarefa.

Os objetivos, as metas reais e outros elementos formam uma base não só para a determinação como também para a avaliação do desempenho da companhia no que diz respeito sua cultura e estrutura. Porém, nem sempre estes itens são formalmente definidos, o

que dificulta saber que objetivos e metas possui a organização e como estão interligados e harmonizados, bem como, saber de que forma as metas afetam a cultura e a estrutura.

A natureza do ambiente (econômico, mercado, competitividade, geografia etc.) no qual a organização está inserida é de fundamental importância para determinar a cultura (de tarefa, de papéis, de poder), tendo em vista, não só a diversidade no ambiente bem como a forte influência da variável mudança no ambiente e vice-versa.

As pessoas constituem um outro fator a delimitar a cultura de uma organização pelo fato de o seu ingresso nessa organização requerer um tipo de contrato psicológico de ambos os lados. Aqui Handy sugere a hipótese de que a “combinação entre a organização, a cultura e o contrato psicológico deve resultar num indivíduo satisfeito.” (p.221)

As exposições que precederam permitiram ao autor concluir que à luz desses fatores de influência pode-se perceber que qualquer organização tenderá a, no mínimo, dois ou três tipos de culturas. Exemplificando, ele diz que as forças do ambiente impelem a organização para uma cultura baseada no poder; já o “seu tamanho e sua tecnologia a impelem para uma cultura baseada nos papéis e as inclinações pessoais dos executivos de nível médio fazem-na pender para uma orientação com base na tarefa.” Tudo isso para atender à necessidade de adaptação da organização que se acha inserida num ambiente altamente mutável e hostil. (p.222)

Concluindo, Handy afirma que a teoria clássica da administração pautava-se nas culturas baseadas em papéis como forma de estabelecer uma gerência de condições estáveis. De um outro lado tem-se os modernos pensadores sobre administração, concentrados na cultura baseada na tarefa. Além desses, tem-se os jornalistas, historiadores e biógrafos que tendem a focalizar as culturas baseadas no poder. Por último, os sociólogos, líderes religiosos

e da juventude, que pendem para uma orientação “para a pessoa”, tendo em vista suas preocupações com o choque entre a organização e o indivíduo. Ele diz, ainda, que cabe ao gerente manejar todas as quatro culturas, diferenciá-las e integrá-las em sua própria organização.

### 1.5.7 Política das Organizações

Para concluir o estudo do comportamento organizacional, para concluí-lo, tomar-se-á emprestada a argumentação de Handy, que encara todas as organizações, independente do seu tamanho, como sistemas políticos - um emaranhado de relações ou de diferenças entre indivíduos e grupos que competem entre si por influência ou recursos, que diferem de opiniões e de valores, que criam conflitos, pressões, conchavos, conluíus, rivalidades, disputas, choques de personalidades e alianças. Portanto, quanto maior a organização, maior o potencial de conflito - grande desviador de energias.

Eis as características essenciais das organizações enquanto realidade política, cuja administração requer um alto grau no manejo das diferenças (de papéis, metas e habilidades) individuais e grupais, visando a uma harmonização dessas diferenças.

Handy argumenta que “o fato de ser o homem, por natureza, competitivo e agressivo ou uma criatura de boa-vontade inata que se volta para agressão por frustração ou pelas lições recebidas de seu ambiente é uma questão que suscita especulações”, às quais ele não tem intenção de por um fim, apenas ressalta que, para compreender o comportamento nas organizações tem-se de considerar que a competição e a agressão fazem parte da natureza



humana, e as formas de serem manejadas, canalizadas energias e resolvidos os problemas constituem a arte ou a ciência da política das organizações. (p.243)

A compreensão da natureza das diferenças, segundo o autor, se faz necessária, pois que, conhecendo o quão as diferenças são benéficas e maléficas, é possível identificar as fontes de conflitos e estabelecer estratégias para se manejar tais conflitos, bem como, distinguir sintomas de doenças, táticas políticas de diferenças subjacentes, os quais constituem fatores que interferem na administração eficiente das organizações.

Segundo o autor, a natureza das diferenças parece residir no fato de que “talvez seja inconcebível um mundo sem diferenças (...) de opinião, valores, prioridades, talentos e personalidade.” Daí Handy ressaltar a necessidade de se explorar as diferenças e não deplorá-las. Partindo dessa idéia, ele diz que há três tipos de manifestações de diferenças nas organizações, ou seja, a discussão, a competição e o conflito. As duas primeiras manifestações, ele as considera como coisas úteis, benéficas, produtivas, contudo a última é encarada como prejudicial, principalmente para a organização. Apesar dessa consideração, “a discussão e a competição podem tornar-se destrutivas quando degeneram em conflito.” (p.244-245)

A discussão, no contexto grupal, requer “algumas prescrições as quais são eficientes no manejo das diferenças” desde que se inclua “liderança partilhada, fé e confiança nos demais membros, tarefas que apresentem um desafio, plena utilização dos recursos de todos os membros.” (p.246-247)

Um fator a considerar na discussão é a sua lógica, que geralmente é desconhecida, para não tornar improdutivo a questão em pauta. As emoções e sentimentos são um outro fator a considerar na condução da discussão produtiva, pois a negação ou a repressão da

expressão aberta de tais emoções pode transformar-se em sementes do conflito e, conseqüentemente, ativar os mecanismos mais ocultos do sistema político. (p.247)

A competição, como um outro tipo de manifestação de diferença nas organizações, também pode ser produtiva ou prejudicial. “A competição estimula e canaliza energias” nos grupos competidores, uma vez que “confere uma sensação comum de objetivo ao grupo”, mas também “pode alterar seu contrato psicológico, aumentando a importância do grupo e da tarefa, e assim liberando, no total, mais esforço e energia”, podendo “conferir estímulo tanto aos grupos quanto aos indivíduos.” (p.249)

A competição também classifica, uma vez que através dela se distingue o melhor do pior, o que pode degenerar em conflito. As conseqüências da classificação através da competição, segundo Handy, não são fáceis de prever, pois não se pode prever qual será o resultado para o ganhador ou para o perdedor, devido à diversidade de reações que cada resultado pode desencadear.

Há que se registrar, também, uma outra forma de competição que, segundo o autor, merece ser discutida separadamente - a competição pelo poder e influência. Esta forma de competição “só ocorre quando há um grau de igualdade de poder.” (p.253)

Sendo a política uma realidade, não há como negar a realidade política das organizações, tendo em vista que há nessas organizações indivíduos e grupos com interesses próprios e coletivos ou valores e metas em constante competição por influência ou recursos. É natural que nesse meio desenvolvam-se culturas com diversos tipos de grupos (de pressão, de bloqueio, de consecução de interesses comuns e de proteção de seus próprios interesses) os quais, através de coalizões (mais ofensivas) ou conluíus (essencialmente defensivos) procuram defender seus interesses.

A última forma de manifestação de diferença aqui abordada é o conflito, o qual Handy analisa via reconhecimento dos seus sintomas e exame de suas causas, o que permitirá entender melhor as táticas do conflito e suas estratégias gerenciais de regulamentação.

Para esse autor, “os sintomas do conflito organizacional, suas manifestações de superfícies” se resumem em “ (1) comunicações deficientes lateral ou verticalmente; (2) hostilidade e inveja intergrupais; (3) fricção interpessoal; (4) escalada de arbitragem; (5) proliferação de regras e regulamentos, normas e mitos; (6) moral baixo do tipo expresso por frustração diante da ineficiência.” (p.256-257)

As causas de conflito foram catalogadas e categorizadas, segundo esse autor, partindo de dois problemas subjacentes e fundamentais, ou seja, segundo os objetivos, as ideologias e o território. No que se refere a objetivos e ideologias, cada grupo tem seus objetivos ou suas metas, conjuntos de prioridades ou padrões diferentes dos demais grupos. Além disso, cada um destes tem uma ideologia, ou seja, “um conjunto de crenças acerca da forma de comportamento, padrões e valores” (p.25). Diante destes fatos e do fato de que “pessoas e grupos orientados para o poder terão metas e ideologias diferentes daquelas das pessoas orientadas para o papel”, tem-se que, quando estes interagem, provavelmente haverá atrito ou choque entre seus objetivos e ideologias, o que culminará em conflito. Para Handy, o conflito pode surgir quando “ (1) os objetivos formais se sobrepõem; (2) as definições de papel sobrepõem-se; (3) o relacionamento contratual não é claro; (4) Os papéis são simultâneos; (5) Há objetivos ocultos.” (p.259-260)

Handy, no entanto, assinala que “qualquer diagnose sistemática do conflito deveria começar com uma análise dos objetivos e ideologias reais de ambas as partes, em seus vários papéis.” (p.261)

No que se refere ao território, ele será interpretado, segundo o autor, psicologicamente e não fisicamente, ou seja, como a esfera de influência do indivíduo, cuja posse e limites são conferidos, na esfera da organização, via documentos (organogramas, descrições de trabalho), ocupação de um lugar vago por reivindicação etc.

Para Handy, as táticas do conflito (controle e distorção de informações, imposição de regras e regulamentos e outros) se usadas persistentemente, podem enraizar o conflito, promover hostilidades e suspeitas, desperdício de energias etc. Num certo sentido, a meta principal do controle do conflito de qualquer estratégia gerencial de qualquer organização deveria ser transformá-lo num estado de colaboração.

## **PARTE II QUADRO TEÓRICO-METODOLÓGICO**

### **2 ASPECTOS METODOLÓGICOS: O DIAGNÓSTICO**

#### **2.1 Introdução**

Iniciou-se este trabalho partindo da percepção de que existem certas discrepâncias entre as expectativas mantidas pelos diferentes segmentos que compõem o campo do comportamento organizacional com relação ao uso do conceito de comprometimento na pesquisa organizacional. Na linguagem cotidiana, “o uso do conceito deixou explícita uma gama de significados que, como esperado, não é coberta pela definição que o termo assume no contexto científico”, ou seja, ora tal conceito “aparece como qualificando um vínculo do indivíduo com partes do seu ambiente de trabalho, [ora], limitando-se às vertentes de significações que aproximam comprometimento de envolvimento, engajamento.” (Bastos, 1994, p.28)

O uso do conceito deixou também bastante claro que o termo comprometimento aparece com duas valorações, uma positiva e outra negativa. Daí surgiu a temática desta pesquisa, que objetivou, a partir dos relatos dos entrevistados, confrontar os referenciais teórico e prático, na tentativa de identificar elementos que caracterizam o contrato

psicológico de comprometimento organizacional e sua influência na determinação de uma tipologia sadia ou patológica.

## **2.2 *Objetivos da Investigação***

Conforme mencionado na Apresentação, este trabalho tem por objetivo fazer um estudo exploratório sobre comprometimento organizacional, visando a identificar, situar e articular os elementos que o permeiam enquanto fatores condicionantes de constituição de um contrato psicológico sadio ou patológico.

Na condução desta monografia, buscou-se:

- identificar, em uma amostra de executivos inseridos em um contexto organizacional, elementos que permeiam o comprometimento organizacional e revelem distintas formas de como se estrutura o contrato psicológico entre os atores envolvidos;
- buscar, nas evidências do referencial teórico abordado na parte I, possível suporte de fundamentação acerca de um conjunto de elementos que, como indicadores, discriminem uma possível anatomia e fisiologia de comprometimento organizacional;
- trazer para os campos não só acadêmico como profissional informações sobre a dinâmica do comprometimento organizacional de modo a ajudar os atores a fazerem julgamentos para avaliar o seu contrato psicológico de forma construtiva, de modo que não comprometam sua autoconfiança nas interações interpessoais no ambiente organizacional.

A linha de investigação deste estudo centra-se, prioritariamente, na busca de uma tipologia de comprometimento entre o referencial de comportamento e de comprometimento organizacional aqui exposto.

O desconhecimento de qualquer pesquisa que tome como objeto elementos que permeiam o comprometimento enquanto fatores condicionantes de constituição de um contrato psicológico sadio ou patológico confere a este estudo um caráter exploratório, quer na caracterização desses elementos, quer na identificação de sua tipologia. A formalização prévia da hipótese, para ser submetida a teste, justifica o caráter exploratório, tendo em vista a forma como foi definido o objeto - variável dependente - da investigação, o que não impede a utilização, de forma direta ou indireta, do conjunto de conhecimentos já disponível em relação a cada conceito de comprometimento organizacional tomado isoladamente, na parte I, mas contido no referencial de comportamento organizacional aqui tomado conjuntamente.

O referencial teórico não abarca todas as abordagens, aspectos e fatores que são requisitados e cobrados pela pesquisa organizacional no que se refere ao comprometimento organizacional e, por outro lado, a visão de comprometimento sadio e patológico, neste trabalho, não insere todos os contextos necessários ao estabelecimento do comprometimento entre o indivíduo e a organização. Conseqüentemente, não se nega a importância deles no processo de estabelecimento de comprometimento produzido por ambos.

Assim, através dos referenciais teóricos principal e secundário, conforme referência bibliográfica, tentou-se chegar, neste estudo, a uma descrição mais próxima da verdadeira anatomia e fisiologia de comprometimento sadio e patológico no contexto organizacional.

### **2.3 Nossa Hipótese**

A hipótese levantada é a seguinte: “os indivíduos e as organizações buscam realizar, continuamente, seus objetivos no contexto organizacional, através do estabelecimento de

compromissos. Este comprometimento apresenta uma anatomia e uma fisiologia sadia ou patológica.”

#### VARIÁVEIS

DEPENDENTE	INDEPENDENTE	INTERVENIENTE	INDICADORES
Os indivíduos e as organizações buscam realizar, continuamente, seus objetivos no contexto organizacional.	através do estabelecimento de compromissos. Este comprometimento.	apresenta uma anatomia e uma fisiologia saudável ou patológica.	Forma e funcionamento positiva e negativa.

Para testar esta hipótese, foi escolhida uma amostra, preparados instrumentos de levantamento de dados (entrevista), aplicados com a preocupação de justificar, logicamente, todo o dado levantado, verificando sua relevância, o teste de comprovação ou refutação das variáveis em jogo.



## 2.4 Indicadores

INDICADORES	X	PERGUNTAS DA ENTREVISTA	X	JUSTIFICATIVA DAS PER.
Realização de objetivos.		1. Na sua opinião o que é comprometimento organizacional?		Medir o conhecimento do termo comprometimento na linguagem cotidiana e compará-la com a língua-gem científica. Verificar a relação com a identificação da finalidade, dos mecanismos das relações causais e dos fatores determinantes de comprometimento.
Conceito de comprometimento.		2. Qual a importância do comprometimento organizacional para você.		Verificar a localização do fenômeno do comprometimento no tempo buscando relacioná-lo a outros acontecimentos.
Forma e funcionamento positivo e negativo.		3. Quando ocorre comprometimento organizacional?		Identificar o processo utilizado para conseguir comprometimento.
		4. Como ocorre o comprometimento organizacional?		Verificar as características, os condicionantes e as bases do comprometimento.
		5. Qual(is) a(s) condição(ões) necessária(s) para que haja comprometimento organizacional?		Verificar o conhecimento do termo comprometimento na prática organizacional.
		6. No seu entender que tipo de comportamento ou atitude retrata comprometimento organizacional?		Verificar quem são os atores e a dinâmica de comprometimento organizacional.
		7. Quem o influencia e a quem você deve influenciar para que haja comprometimento organizacional?		Verificar os fatores facilitadores e os obstáculos ao estabelecimento do comprometimento organizacional.
		8. Qual(is) o(s) aspecto(s) que você considera positivo(s) e negativo(s) no comprometimento organizacional? Por quê?		Verificar os níveis, graus e condicionantes de comprometimento organizacional.
		9. Você acredita que é comprometimento com a organização para a qual trabalha? Por quê?		Verificar outros pontos não contemplados pela pesquisa.
		10. Você gostaria de acrescentar mais alguma coisa à entrevista?		

## **2.5 A Escolha do Método e do Instrumento**

Considerando o embasamento teórico que norteia este trabalho, privilegiou-se, nesta pesquisa, o próprio discurso dos entrevistados nela envolvidos. Tais discursos constituíram fontes de informação para análise da representação do termo comprometimento organizacional na linguagem cotidiana e científica, a partir dos elementos envolvidos nos referenciais teórico e prático.

Participaram desta pesquisa sete pessoas (diretores e gerentes) pertencentes a organizações com as seguintes características: natureza (economia mista, empresa pública, empresa privada e órgão público), setor (serviço e manufatura), atividade/missão (serviços de telecomunicações, tecnologia e informatização, confecção e serviços bancários), abrangência (dois funcionários de cada setor).

Para melhor contextualização dos entrevistados, foram levantados dados quanto a idade, tempo de vinculação com a instituição e nível de escolaridade.

### **2.5.1 A Escolha do Método**

Delineou-se, no decorrer de diversas leituras feitas para este trabalho, a necessidade de um método que colocasse em evidência uma compreensão de certos fenômenos organizacionais e sociais, levando-se em consideração os aspectos subjetivos da ação individual em face da estruturação dos vínculos do indivíduo com a organização.

A escolha recaiu na metodologia qualitativa de origem antropológica e sociológica, bem como, considerando os objetivos desta pesquisa, foi feito um recorte na vida dos

entrevistados, referindo-se este apenas à parte de suas vidas ligada à empresa em que estão inseridos.

Conforme a metodologia escolhida, o modo mais adequado de analisar as entrevistas nos induziu a escolher a técnica de análise de conteúdo como forma de compreender e inferir novas reflexões a partir dos relatos dos entrevistados. Seguindo o caminho trilhado pela análise de conteúdo, destaca-se o desenvolvimento de um instrumento de análise das comunicações.

Atualmente, a análise de conteúdo é entendida como “um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutil em constante aperfeiçoamento, que se aplica a ‘discursos’ (conteúdos e contingentes) extremamente diversificados.” (Bardin, 1977, p.9)

O conteúdo aqui adotado segue algumas das vertentes mais cognitivistas da psicologia social, especialmente aquelas que focalizam o conhecimento além de um simples processamento de informação. O conteúdo, no caso, é essencialmente um conteúdo social (onde as organizações estão inseridas). Contudo, este é produto e produtor da ordem simbólica.

O estudo da representação do comprometimento organizacional, enquanto fenômeno organizacional, pode constituir-se num tema do estudo das representações sociais, como foi desenvolvido por Moscovici e Jodelet: um valioso instrumento para a pesquisa em psicologia social (e por que não para a pesquisa organizacional?), pois procura, na definição de seu objeto, o “saber de senso comum”, uma forma de conhecimento compartilhada socialmente.

Ao se fazer a opção pelo uso desta forma de análise para os depoimentos obtidos, teríamos de escolher, também, os instrumentos, ou seja, a entrevista.

### 2.5.2 Instrumentos

A escolha da entrevista pautou-se na escassez de tempo para a aplicação de questionário com os elementos do universo desejado e na dispersão das pessoas. Realizou-se a entrevista em um número reduzido de pessoas pois ela permite a captação de críticas, sugestões, opiniões e emoções que o questionário não favorece.

A utilização de um só instrumento dificulta conferir as distorções e o falseamento da realidade, contudo estas considerações serão levadas em conta quando da análise dos dados coletados.

O roteiro da entrevista segue um esquema, conforme apresentado no item 3.1.2, no qual pode-se observar o tipo de descrição que foi solicitada dos entrevistados para atender aos objetivos propostos.

A opção pela técnica de análise de conteúdo coincidiu com o objetivo da proposta de pesquisa, assim como induziu a escolher a entrevista semi-estruturada para coletar dados, visto a possibilidade de não apenas descrever o conteúdo, mas também observar o que eles poderiam trazer após serem tratados.

## **2.6 Dados e Amostragem**

A coleta de entrevista ocorreu durante o mês de janeiro de 1997. No total, foram entrevistadas oito dirigentes de empresas. Apesar de a linguagem falada ser bem diferente da linguagem escrita, pois na primeira lança-se mão de uma série de gestos, posturas além de

expressões corporais e faciais dos mais diversos tipos, todas as entrevistas puderam ser consideradas.

Houve uma certa predeterminação daqueles que deveriam ser entrevistados. A entrevistadora escolheu o tipo de profissional e os setores dos quais os entrevistados seriam 'retirados'. A entrevistadora ia às empresas selecionadas e lá, conforme acesso aos diretores e/ou gerentes, abordava os que estivessem presentes no dia da visita. Tal abordagem consistia na solicitação, junto às secretárias daquelas empresas, de uma entrevista para fazer a devida apresentação da pesquisa. A apresentação consistia em fazer uma colocação do objetivo da pesquisa e qual o seu assunto: "comprometimento organizacional na empresa". Caso a pessoa abordada aceitasse, era imediatamente entrevistada. Houve casos de pessoas que marcaram outro horário mais disponível para a entrevista. Foi bastante gratificante o fato de nenhuma pessoa abordada ter-se negado a dar a entrevista. Sempre foi sublinhado o caráter sigiloso das entrevistas. Por parte de alguns, foram tecidos elogios quanto à iniciativa, pois achavam importante que sua opinião sobre o assunto fosse ouvida e levada em consideração. Cada entrevista era iniciada sempre com a seguinte proposição: "gostaria de saber a sua opinião a respeito de comprometimento organizacional aqui na empresa, conforme as perguntas do roteiro que será desencadeado durante a entrevista." (Ver roteiro no item 3.1.2)

Evitou-se qualquer tipo de aprovação ou desaprovação por parte da entrevistadora. Optou-se por uma escuta atenta e questionadora, sempre que necessário. Quem finalizava os depoimentos, quem determinava os rumos das perguntas, o tempo, enfim, era o próprio entrevistado; apenas fazia-se algum questionamento quando o relato se tornava confuso ou ambíguo. Variou o tempo de cada entrevista, principalmente de um segmento para o outro. Houve certa tendência dos diretores serem mais extensos que os gerentes - utilizando

aproximadamente 30 minutos cada um. Os gerentes foram bem mais sucintos - gastaram quinze minutos apenas, em média. Chegando ao término, a entrevistadora perguntava se havia mais alguma coisa que os entrevistados gostariam de acrescentar. Sendo negativa a resposta, era dada por encerrada a entrevista.

## **2.7 *Análise dos Dados***

Buscando coerência entre a metodologia qualitativa e o modo mais adequado de analisar as entrevistas, optou-se por tomar o roteiro das perguntas de modo que cada uma delas fosse lida de acordo com uma linha interpretativa pessoal que checkou as variáveis, os indicadores, o nível de relevância para teste da hipótese pautando-se no quadro teórico da parte I, de modo facilitar a análise e a tabulação dos dados.

Para viabilizar a análise de conteúdo, todas as entrevistas foram gravadas e transcritas exatamente como constam nas fitas. Em alguns casos, foi mais fácil entender o que o entrevistado queria dizer a partir da escuta do que da leitura da entrevista. Reconhece-se que a linguagem falada é entremeada de gestos, pausas, expressões corporais e hábitos de linguagem, tais como: “né”, “tá?”, “entendeu?”, “certo?”, que dificultam seu perfeito entendimento depois que ela é transcrita; assim mesmo, foram respeitadas as idiosincrasias de linguagem dos entrevistados. Somente no caso de impossibilidade de entender o que era falado optou-se pela omissão do trecho.

Após a transcrição das fitas, foi feita uma última leitura cuidadosa, entremeada sempre que preciso, de nova escuta das entrevistas, para se ter uma idéia global e para a posterior apreensão das diversas opiniões emitidas.

Comumente foram encontradas frases ou conjunto de frases que representavam o resumo da fala que, muitas vezes extensa, aparecia desenvolvida depois. Esse desenvolvimento incluía histórico pessoal dentro da empresa, de períodos econômicos de *nosso país* ou de períodos de expansão da empresa, casos, exemplos e explicações da idéia principal. De outras vezes, as frases ou conjuntos de frases eram encontrados durante a fala ou até no seu final.

Extraíu-se de cada entrevista todas as opiniões emitidas, que foram listadas por entrevistando, obtendo-se em seguida a seguinte categoria: representação do comprometimento pelos diretores e gerentes de empresas.

Ao término de exaustiva análise das perguntas da entrevista relacionadas para cada entrevistando, tais perguntas foram distribuídas, de acordo com o conteúdo abordado, nas categorias acima citadas.

Visto que, depois da distribuição por categoria, havia assuntos diferenciados, foram surgindo os temas da categoria, ou seja, cinco temas a saber: comportamento versus comprometimento organizacional, níveis e graus de comprometimento, atores do comprometimento, condicionantes do comprometimento e tipos de comprometimento. O resultado dessa análise é o que se verá no capítulo 3.

---

### **3 ANATOMIA E FISILOGIA DO COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL**

O objetivo deste capítulo é apresentar uma análise conclusiva dos dados levantados nas pesquisas bibliográfica e de campo (via representação do comprometimento organizacional pelos diretores e gerentes de empresas) sobre o tema do comprometimento organizacional. Seu objetivo é, por um lado, permitir uma contextualização com a temática relativa ao assunto e, por outro, traçar uma visão panorâmica de alguns recortes e dimensões da matéria, que serão discutidos nos próximos cinco itens.

No primeiro item será feita uma breve trajetória do termo comprometimento no contexto do comportamento organizacional, identificando-se pontos de confluência entre ambos. Será suscitada, especialmente, a questão da centralidade do conceito de comprometimento na linguagem científica mais do que na linguagem cotidiana. Nos demais itens serão esboçados os diferentes aspectos controvertidos e polêmicos que envolvem e também revolvem, no sentido de agitar, a complexidade do tema. Finalmente, esta parte encerra a pesquisa. Mas, para encerrá-la de forma ainda mais completa e adequada, pareceu conveniente concluí-la oferecendo dois conjuntos de reflexões sobre o assunto. Em primeiro lugar, o importante tópico do comprometimento sadio e, em segundo, o comprometimento



patológico, uma espécie de avaliação final de um dos temas muito importantes das teorias das organizações.

### **3.1 Comprometimento versus Comportamento Organizacional**

Na revisão bibliográfica, constatou-se que os autores que se tem posicionado sobre a temática do comprometimento abordam tal construto tomando por base a motivação, a satisfação no trabalho, a percepção e outros preditores, relacionando-os com os valores e com os objetivos organizacionais, bem como utilizando, para análise e diagnóstico do comprometimento, basicamente quatro categorias de análise: o indivíduo, a tarefa, o trabalho e a organização.

As categorias em questão são o indivíduo, a organização e, mais precisamente, o contrato psicológico entre ambos como condicionante do comprometimento organizacional sadio ou patológico.

Segundo o quadro teórico, o conceito de comprometimento, na linguagem cotidiana, aproxima-se dos conceitos de compromisso, de envolvimento e de comprometimento, seqüencialmente indicando tanto comportamento com grau de atenção, esforço, interesse e cuidado que a pessoa coloca ao realizar algo como um estado de lealdade relacionado a intenções, sentimentos, desejos e um estado de impedimento ou de prejuízo em alguma situação. Há, portanto, dimensões valorativas opostas na utilização do termo comprometimento, contudo, em ambos os casos, este enseja a idéia de algo que amarra, ata,

une o indivíduo a alguma coisa, num sentido de engajamento em um curso de ação, principalmente na produção científica.

Na esfera científica, o termo comprometimento é utilizado com sentido de adesão, forte envolvimento do indivíduo com variados aspectos do ambiente de trabalho, ou seja, com sentido de querer permanecer como membro da organização, identificar-se com os objetivos e valores da organização, engajar-se, exercer esforço, empenho em favor da organização. Em tais significados, prevalece a noção de envolvimento, engajamento em um curso de ação.

“A) Comprometimento organizacional, na minha opinião, é quando as pessoas assumem as suas funções com responsabilidade.

S) Comprometimento organizacional é a identificação, o engajamento da pessoa na estrutura, com a sua organização; seria então a identificação de seus objetivos, suas metas, enfim, uma parceria com a organização.

M) Bom, na minha opinião, comprometimento é mais na linha da assumência de compromisso, né, assumência de responsabilidades, mais na linha de parceria né.” (Trecho de entrevista com dirigentes)

Aqui se revelam, enfim, as concepções e controvérsias do uso do conceito de comprometimento na linguagem cotidiana e científica, o que, segundo as entrevistas, deixou explícita a mesma gama de significados coberta pela definição que o termo assume no contexto científico.

O termo comprometimento, na linguagem cotidiana, apresenta diversas concepções por trás do seu conceito e do seu caráter disposicional (habilidade, ação, sentimento) ou adverbial (estado mental) a cada expressão desse termo. Além do mais, o conceito de comprometimento sofre tanto uma redução em sua extensão como carrega ambigüidades e

uma variada gama de sentimentos, intenções comportamentais, crenças e valores quando passa da linguagem cotidiana para a científica.

Na verdade, estão subentendidas na enunciação do conceito de comprometimento várias correntes, abordagens (filosófica, sociológica, psicológica, organizacional etc) e teorias, contudo foram destacados destas alguns temas fundamentais relacionados a motivação, papéis e interações, liderança, poder e influência, dinâmica de grupos, culturas e estruturas organizacionais, política das organizações e outros para esclarecer, à luz das controvérsias que surgiram em torno do assunto, um ponto que nos parece essencial.

Pelo visto, comprometimento pode ser entendido como uma variável que expressa ação, ou seja, modo de proceder, comportamento, atitude, significando o que e como as pessoas sentem, agem diante do fato de comprometer (-se), assumir uma responsabilidade ou compromisso na organização.

“A) A importância do comprometimento organizacional é quando as pessoas que trabalham na organização se empenham em realizar os objetivos propostos pela empresa, trabalhando de uma forma harmônica e comprometida com estes objetivos.

A) A importância disso tudo é as pessoas assumirem, né, com responsabilidade essas funções para a realização dos objetivos.

S) É muito importante (o comprometimento) porque se a pessoa não está, não se identifica com os objetivos da empresa, ela não tem como realizar um bom trabalho.

M) A importância do comprometimento organizacional, ele tá direcionado ao pacto existente entre as partes, né? quer dizer, se a gente pode entender como compromisso, pressupõe uma relação de contrato, uma parceria, quer dizer a importância dele é diretamente relacionado no processo de negociação que deve existir entre as partes.” (Trecho de entrevista com dirigentes)

Como se pode observar, esta acepção mostra a face dinâmica da inserção das pessoas em determinado processo organizacional cuja centralidade revela e indica uma imensa gama de interações que relaciona os membros com o objeto ou a razão do compromisso.

Outro ponto a considerar, segundo Bastos (1994) a relação indivíduo-organização, acha-se mergulhada em múltiplos focos de comprometimento e uma diversificação da noção de 'múltiplos comprometimentos'. O próprio conceito de organização e de comprometimento constitui um problema, pois há uma confusão quanto ao uso do conceito de comprometimento e, o de organização não diz claramente a que organização, a que secção ou a que nível da organização o conceito se refere. Além disso, pouco se sabe sobre o processo que leva ao desenvolvimento do comprometimento, porém tudo indica que tal processo tem suas origens antes do ingresso do indivíduo na organização, ou seja, ao longo do seu processo de desenvolvimento quando esse adquire fatores pessoais que poderão, ou não, afetar a decisão de ingressar na organização, assim como predispor-lo a se comprometer com ela.

Dai a necessidade de se adquirir um entendimento do comportamento humano na organização pois este ajuda a reconhecer, dentre os múltiplos aspectos desse contexto, os que podem ser alvo de vínculos no estabelecimento de apegos que o indivíduo desenvolve em sua relação com a organização, pois o componente comportamental é um forte determinante de identificação de características qualificadoras da ação comprometida. E nesta ação comprometida estão embutidos os processos cognitivos mediadores das relações de trabalho entre o indivíduo e a organização.

Portanto, tudo leva a crer que o conceito de comprometimento organizacional emerge da interface entre o contrato psicológico e os demais temas abordados anteriormente,

de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e interesses da organização. Tendo em vista esta interface, pode-se concluir que a motivação, os papéis e interações, a liderança, o poder e influencia, a dinâmica de grupos, as culturas e estruturas organizacionais e a política das organizações constituem temas que podem influenciar os comportamentos do indivíduo e da organização, no sentido de construírem comprometerimentos, de forma estável e por um longo prazo. Nesse sentido, pode-se dizer que o comprometimento é, então, um condicionante não só contratual como comportamental, uma vez que tem suporte nestes e em outros temas organizacionais.

À luz deste entendimento é que se pode imaginar, à guisa de exemplo, as diferenças de conteúdo, sentido e significação que um processo de comprometimento encerra, dependendo da ótica e da maneira como for desencadeado dentro do contexto organizacional.

“A) Ocorre a partir de uma tomada de consciência das pessoas envolvidas na organização a nível de, dessa tomada de consciência, e cada um, a partir de seu desempenho, das suas funções, elas possam não só realizar-se pessoalmente como também a realização dentro dum conjunto de ações para a realização do desenvolvimento da organização.

B) Bem, as condições seriam a confiança mútua.” (Trecho de entrevista com dirigentes)

Sabe-se que a motivação está presente em todo comportamento (positivo ou negativo), estabelecendo níveis motivacionais conforme a presença ou a ausência de algum grau de satisfação e que, quando o trabalho gera sua própria motivação ou quando as pessoas

estão negociando um projeto de acordo com os valores de que compartilham, as oportunidades para o comprometimento expressivo são maximizados.

Além disso, Handy (1994) diz que as teorias de motivação, o contrato psicológico e o cálculo da motivação dependem, em última instância, da fonte de poder e de como é percebida pelo indivíduo. Ele diz também que tanto o contrato psicológico, o método preferido de influência, quanto a fonte suprema de poder são fatores de higiene que determinarão não só o tipo de vínculo entre o indivíduo e a organização, como o *turnover*, o absenteísmo e o moral daqueles.

“M) Bom, um contrato deve ter todas as cláusulas claras para serem discutidas entre as partes, aí deve existir questão da confiança, da credibilidade, da responsabilidade, né, porque num contrato tem a questão da relação de troca, é muito forte, né, e não há compromisso sem a recompensa nesse contrato; se alguém perde, no meu modo de ver o compromisso vai por água abaixo.” (Trecho de entrevista com dirigentes)

Tomando-se como base o exposto acima, pode-se fazer os seguintes questionamentos: quais as bases, alicerces ou vínculos criados entre as pessoas quando do estabelecimento do comprometimento? O que prende as pessoas no desempenho de seus papéis para se obter comprometimento? A resposta a estes questionamentos carece de algumas correlações entre comprometimento e comportamento organizacional, mas de antemão tudo indica que as atividades dos indivíduos, na relação com a organização, precisam conter algum tipo de interesse ou algumas recompensas intrínsecas ou extrínsecas ou alguma combinação de ambas as coisas. Um primeiro tipo de recompensa tem por finalidade auferir prazer próprio. Um

segundo tipo está relacionado com a satisfação direta e imediata - via forma indireta, ou seja, mediante pagamento ou satisfação no trabalho.

Diante desses fatos este autor afirma que independentemente da forma de utilização o que deve ressaltar é que, na linguagem científica, de certa forma, comprometimento tanto é moralmente como eticamente recomendável, pois além de assegurar a eficácia organizacional estimula e enriquece não só as relações entre as pessoas como suas personalidades, porque ele envolve questões de natureza substantiva. Contudo, ele recomenda cautela para que os estudos sobre os níveis de comprometimento não caiam em reducionismos tecnológicos simplistas, os quais embasam muitos estudos sobre este tema.

“M) Olha, enquanto houver respeito dos papéis que foram negociados eu te digo: sou comprometido. Por enquanto está sendo.” (Trecho de entrevista com dirigentes)

Portanto, o grande desafio da gestão das organizações nesse novo contexto de instabilidade consistirá em articular os recursos humanos, instilando e impingindo a necessidade de ‘envolvimento’ dos seus membros integrantes com a organização e de ‘comprometimento’ com o êxito dos objetivos organizacionais de modo a ajustá-los às crescentes necessidades impostas pelas transformações em curso, tendo em vista que essa é a conjuntura do mundo de um modo geral, que demanda por comprometimento não só com o trabalho em si, mas com a organização, pois da sua sobrevivência depende a dos seus *stakeholders*.

### **3.2 Níveis e Graus de Comprometimento Organizacional**

Dois possíveis elementos analíticos que poderão diagnosticar experiências de comprometimento do sistema comportamental de uma empresa/organização, segundo o resultado das pesquisas bibliográficas e de campo, são os níveis e os graus de comprometimento organizacional.

No que concerne aos níveis, estes referem-se à extensão, à abrangência ou ao limite horizontal de interesses quanto à tomada de decisões sobre a assumência de compromissos, perpassando pelos graus de formação da vontade dos atores de comprometimento e identificando o estágio em que se encontram nas situações que demandam por comprometimento organizacional.

“A) As condições necessárias... depende da... dos interesses da empresa, dos interesses das pessoas, depende do nível sócio-cultural, da intenção das pessoas, dos anseios e até mesmo da ambição das pessoas.” (Trecho de entrevista com dirigentes)

Quanto aos objetivos e papéis individuais estes nem sempre estão de acordo com os objetivos do grupo, dependendo do nível de interesse, do tipo de compromisso e de outros aspectos de cada indivíduo. Na dificuldade de satisfazer, simultaneamente, todos os objetivos individuais do grupo, Handy (1978) diz que tem de haver uma permuta no grupo, em que cada um assume uma parte do risco, desde que haja consenso, confiança mútua, um objetivo comum e regras e normas claras. Respeitadas estas e outras condições definidas pelo grupo, os membros tenderão a promover tanto os seus interesses como os do grupo e, conseqüentemente, poderão desenvolver o comprometimento organizacional.



Não se esquecendo de que a aplicação do contrato psicológico varia de organização para organização, de um nível hierárquico para outro, a cada contingência do momento, conforme a concepção e a percepção que cada um tem acerca da natureza do homem em geral e de como cada indivíduo faz seu cálculo de motivação, deve-se também lembrar que, por trás dessas argumentações, encontra-se o intelecto sistematizando, avaliando e classificando o conhecimento de que dispõe, detectando no que a necessidade se baseia para estabelecer tanto as prioridades como os níveis e graus de interesse com relação ao contrato psicológico, conforme escala de preferência que determina os sistemas de valores de uma pessoa.

Em resumo, pode-se exemplificar os níveis de comprometimento da seguinte forma: compromisso com a formulação da doutrina e da política da instituição, compromisso com o cumprimento de objetivos e estabelecimento de estratégias, compromisso com a elaboração de planos, programas e projetos, compromisso com a alocação de recursos e administração de operações, compromisso com a execução das ações, compromisso com a obtenção dos resultados.

---

“S) O comprometimento organizacional, ele ocorre a partir do momento que você se vê envolvida em um projeto, em uma tarefa, que você é responsável por ela e que você sabe que aquilo que você está fazendo vai levar a você uma realização não só pessoal mas também a um crescimento da empresa.”

Os níveis de comprometimento relacionam-se, também, direta e/ou indiretamente, com os graus de comprometimento - profundidade ou limite vertical de interesse quanto à tomada de decisões sobre a assumência de compromissos - e estes referem-se, neste caso, aos

---

aspectos de conscientização, de envolvimento e de comprometimento dos atores nas situações que demandam por comprometimento organizacional. A conscientização dá-se no sentido de o indivíduo tomar consciência ou ter noção do compromisso assumido ou a ser assumido. O envolvimento significando abarcar, trazer para si, importar, comprometer-se, misturar-se, confundir-se no compromisso. Já o comprometimento é no sentido de ação, ou seja, modo de proceder, comportamento, atitude, significando o quê e como as pessoas sentem-se, agem diante do fato de comprometer(-se), assumir um compromisso ~~ou responsabilidade~~ ou obrigar-se por compromisso.

Essa tríade conscientização-envolvimento-comprometimento está inserida na lógica da participação, ou seja, se a organização é a fonte dos recursos e de satisfação de necessidades, seus membros integrantes lutarão para manter esta fonte viva, investindo no desenvolvimento e na permanência dela no mercado.

“M) nas organizações, quando ela quer desenvolver um processo de mudança, ela elabora um programa, então é nesse momento, quer dizer, esse programa contém, né, todas aquelas fases de um programa para ser desenvolvido em busca da mudança pretendida; nesse momento dessas fases, também paralelamente, vão acontecendo todo um procedimento de sensibilização, né, prá arrebanhar adeptos ao programa de mudança.” (Trechos de entrevista com dirigentes)

No plano da prática organizacional, poder-se-ia dizer que o comprometimento organizacional é um mecanismo de participação psicológico? Tudo leva a crer que sim, pois, segundo as argumentações de Pagès et al, o comprometimento ~~organizacional~~ implica uma adesão ‘voluntária’ a objetivos que são propostos ~~pela organização~~. Esta adesão pode

manifestar-se em atitudes ou comportamentos que demonstrem sentimentos de estar engajado ou comprometido com alguma causa organizacional considerada importante.

“S) Olha, em princípio seria a sua é a sua participação efetiva no processo e dando a sua contribuição em todos os momentos não só com sua assiduidade a sua pontualidade, mas com suas idéias e suas colocações oportunas, e não deixar o processo ao meio, quer dizer, ter um começo, um meio e um fim.” (Trecho de entrevista com dirigentes)

Dessa forma, o processo de construção do comprometimento organizacional requer o desenvolvimento da participação na organização, sendo ambos processos não lineares e por isso estando sujeitos, principalmente no começo, a imperfeições, progressos e retrocessos. Entretanto, são processos essencialmente educativos: quanto mais se participa mais se aprende se deve ou não assumir compromissos ou se comprometer com a organização.

Através da participação, via esclarecimento e conscientização, pode-se elevar o nível político dos integrantes da organização, a respeito de sua responsabilidade quanto às consequências decisórias: os benefícios e prejuízos, seus direitos e deveres, as facilidades e dificuldades. Assim, a participação gera direitos e deveres para o indivíduo na organização e desenvolve a responsabilidade pessoal e social, fazendo-o co-responsável, principalmente, pelos dos riscos do compromisso assumido.

Além da participação, essa tríade necessita de comunicação para interligar os níveis hierárquicos aos ‘níveis de comprometimento’, transformando a organização num todo integrado.

### **3.3 Atores de Comprometimento Organizacional**

A identificação dos atores envolvidos nos processos de construção de comprometimento organizacional foi outro elemento apontado pelo quadro teórico e citado pelos entrevistados como elemento de referência da anatomia e fisiologia do comprometimento organizacional.

Dentre os diversos objetivos da organização em utilizar grupos, destaca-se a forma como ela os envolve e os compromete nos seus planos e atividades. Quanto aos objetivos e aos papéis individuais, estes nem sempre estão de acordo com os objetivos do grupo, dependendo do tipo de interesse, do tipo de compromisso e de outros aspectos de cada indivíduo.

A forma de envolvimento ocorre através das interações que se desenvolvem em qualquer tipo de organização e destas emergem padrões de influência pelos quais seus membros integrantes tentam influenciar uns aos outros a adotarem as normas do grupo. No tráfego de influências daí decorrente, necessário se faz que o influenciador entenda como o influenciado faz seu cálculo de motivação, seu contrato psicológico, seu papel, para poder saber escolher o método de influência que está subjacente a esse método e tomar suas decisões.

“J) ... antes de haver comprometimento organizacional tem que haver um comprometimento profissional e pessoal. Você tem que ser feliz naquilo que faz porque (se) você gosta daquilo que faz, né, (isto se torna mais) importante prá você, antes de qualquer contrato, antes de qualquer juramento diante de uma empresa.” (Trecho de entrevista com dirigentes)

Fazer com que os membros assumam compromissos na resolução dos problemas que lhes dizem respeito aqui e agora constitui um dos objetivos da organização e um dos interesses da empresa, na medida que ela é tanto uma organização social quanto um conjunto de grupos sociais. Enquanto grupo organizado, o comprometimento evita a sua ruptura através de um juramento que resulta, na organização, em estabilidade do grupo. O juramento pressupõe a marca de um compromisso, tendo em vista a aceitação das regras de jogo que o próprio grupo atribui a si e ao indivíduo que, ao ingressar num grupo juramentado, juramentado fica. Aqui está, portanto, um dos fundamentos do comprometimento, ou seja, está na unanimidade ou na adesão de cada um e de todos o que Rousseau denominou de “contrato social”.

Em se tratando de objetivos da organização, do indivíduo e do grupo, um ótimo ponto é cuidar para que sejam todos coincidentes. Em outras palavras, a eficiência do grupo é maior quando seus membros sentem uma sensação de responsabilidade compartilhada. Esse é considerado o estágio em que os indivíduos estão altamente comprometidos com o grupo ou com a tarefa, quando esta é muito importante.

Em se tratando do tamanho do grupo, deve-se analisar os seguintes aspectos: tamanho, características dos membros, objetivos individuais e estágio de desenvolvimento. O tamanho do grupo determinará não só o padrão e a distribuição de influência como influirá nos níveis e graus de assunção de compromisso individual. O tamanho do grupo poderá constituir-se em vantagem ou desvantagem para a construção do comprometimento organizacional.

Isso se faz necessário tendo em vista que, do processo de interação, pode-se esperar que o desempenho dos papéis e os possíveis conflitos sejam decorrência do nível de envolvimento ou de identificação do indivíduo com a organização e, também, uma base inicial de comprometimento organizacional.

Outro ponto a ser considerado no desempenho dos papéis em situações de grupo é o contrato psicológico, que envolve elementos afetivos, mentais, sociais, econômicos, organizacionais e outros e, define também as relações de trabalho, os comportamentos individual, organizacional etc.

Outra teoria que proporciona conhecimento acerca da dinâmica de grupo é a liderança, entendida como um movimento sutil de energia entre líderes e liderados, que cria unidade, significado e interpretações; é um clima de compartilhamento, de confiança mútua que, provavelmente através de um estilo participativo de gerência e com uma habilidade de comunicação do líder, influirá positivamente na construção do comprometimento organizacional.

Além da teoria da motivação, tem-se ainda a teoria do papel, que une teorias sobre indivíduos e teorias sobre organizações e considera tanto as percepções e interações individuais e com outras pessoas quanto as circunstâncias e influências (das energias pessoais e da situação) que determinam os papéis e o desempenho do indivíduo em relação a outras pessoas.

Os atores, neste caso, são os dirigentes da empresa, os dirigidos e demais membros componentes da organização. Os atores de comprometimento e principalmente os dirigentes precisam exercitar o seu conhecimento da natureza humana para entender e neutralizar sua própria fragilidade e precariedade. Com este conhecimento, evitarão a vaidade de se julgarem

infalíveis na assunção de compromissos. Em decorrência, a consciência desta fragilidade poderá torná-los conscientes e flexíveis o suficiente para uma melhor construção do comprometimento organizacional.

Portanto, a essência da dinâmica de grupos reside no fato de todos os processos e princípios abordados nos itens anteriores só funcionarem numa situação em que se esteja inserido em um grupo, em uma cultura, em uma estrutura e em um sistema político.

No esquema abaixo, pode-se visualizar os atores e as formas de construção do comprometimento, o que revela uma tipologia de seis espécies de relações de interesses envolvidos no processo de comprometimento organizacional como um meio de realizar, continuamente, os objetivos do indivíduo e da organização.

TIPO DE COMPROMETIMENTO	ENFOQUE		INDIVÍDUO	ORGANIZAÇÃO
			Transações indivíduo-organização realizam objetivos do indivíduo.	Transações organização-indivíduo realizam objetivos da organização.
	AFETIVO		via processo de identificação deste para com a empresa	via processo de identificação do indivíduo para com a empresa
			Transações indivíduo-organização realizam-se em função das recompensas para manter-se engajado na organização	Transações organização-indivíduo realizam-se em função de ofertas de recompensas para engajar o indivíduo
	CALCULATIVO	ATITUDINAL	Transações indivíduo-organização analisada via congruência entre os valores e os objetivos individuais.	Transações organização-indivíduo analisadas via congruência entre os valores e os objetivos organizacionais.
			COMPORTAMENTAL Transações indivíduo-organização: o indivíduo torna-se prisioneiro da organização.	Transações organização-indivíduo: a organização aprisiona o indivíduo.

A distinção básica entre o tipo de comprometimento afetivo e o instrumental dos atores do comprometimento organizacional está em que, no primeiro, o compromisso de permanecer na organização está vinculado a um desejo do indivíduo, enquanto no segundo o compromisso está vinculado a uma necessidade. Já a distinção entre o enfoque atitudinal e o comportamental reside no fato de o comprometimento, em ambos os casos, desenvolver-se ao longo da experiência do indivíduo na organização.

### 3.4 Condicionantes do Comprometimento Organizacional

Na maior parte do quadro teórico e na maioria das entrevistas foram descritos fatos que poderiam ser classificados como um outro elemento de referência da anatomia e da fisiologia do comprometimento organizacional, ou seja, como condicionantes. As menções, direta ou indiretamente referem-se, principalmente, a fatores relacionados a aspectos psicossociais e ao tipo de estrutura organizacional.

Quanto aos fatores psicossociais, os autores pesquisados são unânimes em assinalar a influência decisiva dos meios social, econômico e político sobre praticamente todas as iniciativas dos indivíduos em qualquer tipo de organização. As características destes meios representam uma construção social da realidade, e necessitam ser entendidas em termos de



suas fundamentações para se poder explicar os potenciais na construção do comprometimento em seus aspectos globais.

Nesta linha de argumentação situa-se a observação de Bastos (1994) quando afirma que uma tentativa de precisar o conceito de comprometimento, no plano teórico, implica formas distintas de se lidar com a sua natureza disposicional, ou seja, encará-lo “como um mecanismo psicossocial cujos elementos são trocas efetuadas pelo indivíduo (...), nem sempre deliberadamente, mas cujas conseqüências, estranhas à ação em que estava engajado, limitam as suas decisões posteriores, mantendo-o num mesmo curso da ação.” (p.31)

Portanto, o funcionamento psicossocial da empresa é o funcionamento de cada um de seus grupos e de suas ligações recíprocas e, em termos mais precisos, mas ainda muito gerais, a maneira pela qual estão ligadas as estruturas do grupo (objetivos, papéis, normas e sanções), as comunicações entre os membros do grupo e as motivações ou desejos desses membros. Das características apresentadas, pode-se dizer que o funcionamento psicossocial é altamente mutável.

Em outras palavras, pode-se dizer que a esfera do psicossocial abrange, segundo Toledo (1968), todas as abordagens ou correntes de pensamento que contribuem para uma clara interpretação da gênese, das condições de desenvolvimento e das tendências da evolução dos fenômenos humano e organizacional, pois que todas essas abordagens mantêm entre si o “princípio fundamental de que a singularidade (unicidade) do fenômeno humano reside na constatação de que o ser humano é o único ser cuja existência precede a essência”, ou seja, o “único ser que é autor do seu próprio projeto” e que na busca de liberdade e de participação na realização deste projeto depara-se com o desejo de autonomia, de autocontrole e de autodesenvolvimento decorrente da assunção de responsabilidades, não

só pelo seu destino mas pelo de outros seres (p.15). Isto se constitui no que esse autor chama de humanização.

Diante do exposto, pode-se deduzir que o funcionamento psicossocial está direta ou indiretamente relacionado com os temas da motivação, da liderança, da interação, do poder e da influência, da dinâmica de grupos, da cultura e estruturas organizacionais, da política das organizações e outros.

Isto dito, resta questionar: como se desenvolve o funcionamento psicossocial na construção do comprometimento organizacional? Pode-se responder afirmando que tudo começa na dinâmica da motivação, pois essa dinâmica afeta o processo de tomada de decisões do indivíduo, uma vez que, segundo a teoria da satisfação, opera conforme cálculos efetuados nos limites de um contrato psicológico.

Aqui se revela, enfim, o condicionante principal do comportamento e do comprometimento organizacional, ou seja, o *contrato psicológico* (conjunto de expectativas, tanto do indivíduo quanto da organização, pois ambos têm um conjunto de resultados que espera satisfazer determinadas necessidades suas e, em troca, despenderão parte de suas 'energias e talentos' para atender a esse conjunto de expectativas), cuja operacionalização se processa via cálculo da motivação e um modelo de decisão de cada indivíduo, geralmente informal, e entre o indivíduo e qualquer tipo de organização.

O contrato psicológico, enquanto condicionante principal do funcionamento psicossocial, influirá decisivamente em vários aspectos do comportamento e do comprometimento organizacional. Por exemplo, de um modo geral, tanto as organizações como o tipo de contrato psicológico irão determinar uma categorização para ambos, ou seja: (a) uma categoria coercitiva - o contrato psicológico emerge do poder de controle de um

pequeno grupo sobre os demais membros do grupo sob o seu comando; (b) uma categoria calculista - o contrato emerge de um processo de barganha (bens ou dinheiro) entre o indivíduo e a organização; © uma categoria cooperativa - o contrato emerge de um processo de barganha mediado por um processo de identificação e participação do indivíduo no alcance das metas organizacionais.

Essa categorização observou-se, não torna ainda explícito seu funcionamento, mas situa o comprometimento no contexto do comportamento organizacional via mediação do contrato psicológico entre o indivíduo e a organização, devendo, portanto, ser considerada na medida que articula os elementos afetivos, mentais, sociais, econômicos, organizacionais e outros, uma vez que também define o estilo de liderança, a organização e as relações de trabalho.

“S) ...eu gostaria de reformular um pouquinho mais isso. Eu gostaria de que a gente tivesse é métodos melhores de trabalho com essas pessoas, trabalhar mais essas pessoas antes de elas dizerem estou comprometido, mostrar, ser mais claro; é mostrar prá ela que o envolvimento dela é de de fundamental importância; não em função de ela dizer se eu não estou comprometido eu tô fora da empresa, certo? então termina aceitando, então dá uma abrangência maior a isso; eu acho que é um trabalho, é uma cultura em cima de quem vem prá empresa, porque hoje se trabalha por vários motivos, certo?” (Trecho de entrevista com dirigentes)

Dáí pode-se concluir que o contrato psicológico, enquanto condicionante do comprometimento organizacional, predispõe, de alguma forma, o indivíduo para se comportar segundo padrões internalizados, conforme seu cálculo de motivação e seu processo de tomada de decisões.

Tal conclusão é um tanto perigosa visto que, segundo Bastos (1978), pouco se sabe sobre o processo que leva ao desenvolvimento do comprometimento, porém tudo indica que ele tem origem antes do ingresso do indivíduo na organização, ou seja, ao longo do seu processo de desenvolvimento, quando este indivíduo adquire fatores pessoais que poderão, ou não, afetar a decisão de ingressar na organização, assim como predispô-lo a se comprometer com a organização.

Além da categorização, o contrato psicológico caracteriza os métodos de influência e as fontes de poder que influenciarão a reação individual, podendo ocorrer de várias formas: a pessoa poderá aceitar (por submissão, por identificação ou por internalização), rejeitar, ignorar ou se rebelar contra a tentativa de influência. O exercício da influência, segundo Handy (1978), assim com todos os seus mecanismos de influência, têm seu preço.

Uma outra maneira condicionante do contrato psicológico, em termos de funcionamento psicossocial, refere-se à cultura e à estrutura organizacional, ou seja, ambas se auto-influenciam. Cada cultura - conjunto de valores, normas e crenças - é influenciada por diversos fatores tais como clima organizacional, formas diversas de fazer as coisas, níveis diversos de energia, de liberdade individual, tipos diversos de personalidade e outros.

Retomando os quatro tipos de cultura - de poder, de papel, de tarefa e de pessoas - tem-se que, na cultura do poder, os membros da organização terão melhor desempenho à medida que forem orientados para o poder, para assumir riscos, pois estes são elementos principais no seu contrato psicológico. Já a cultura de papéis baseia-se na lógica e na racionalidade da organização, bem como apoia-se em suas funções e especialidades. A principal fonte de poder emerge das regras e dos procedimentos e estes constituem os elementos principais de delimitação do contrato psicológico.

A cultura baseada na tarefa é orientada para a execução do trabalho ou do projeto, e nela o exercício da influência baseia-se mais no poder de perito do que no poder pessoal. Neste caso, o contrato psicológico tende a se modificar quando ambos mudam.

A cultura baseada na pessoa é aquela em que o indivíduo é o ponto central e a organização existirá para servi-lo. Neste tipo de cultura, o contrato psicológico funda-se na supremacia do indivíduo e dele dependerá para existir.

Existem outros fatores, tais como história e propriedade, tamanho, tecnologia, metas e objetivos, ambiente, pessoas que influenciam a escolha de uma cultura. Contudo, o ingresso das pessoas numa organização requer um tipo de contrato psicológico de ambos os lados. Aqui, Handy (1978) sugere a hipótese de que a “combinação entre a organização, a cultura e o contrato psicológico deve resultar num indivíduo satisfeito” (p.21). Nós, porém, alteramos esta hipótese da seguinte maneira: a combinação entre a organização, a cultura e o contrato psicológico deve resultar num indivíduo satisfeito e num comprometimento sadio.

Portanto, este autor diz que a mensagem essencial é que o contrato psicológico, o método de influência, a fonte suprema de poder são fatores de higiene que determinarão não só o tipo de vínculo entre o indivíduo e a organização como o *turnover*.

No que concerne à estrutura organizacional, é conveniente registrar que certos tipos de estrutura criam obstáculos à construção do comprometimento, ao passo que outras o viabilizam. Seguindo esta linha de raciocínio, Handy (1978) alega que o problema do comprometimento reside mais na natureza da tarefa e no desenho da estrutura do que na distribuição de poder.

À luz dessas considerações, deve-se atentar para o fato de que o tipo de estrutura organizacional é também um condicionante do comprometimento organizacional e que certas alterações comportamentais dentro de uma organização, orientadas para o desenvolvimento

de comprometimento, demandam estruturas hierárquicas flexíveis, com desdobramentos que atendam a estas exigências.

Pelo exposto acima, os estudos apontam, como principal elemento condicionante do comprometimento organizacional, o contrato psicológico, já que este parece fortalecer as explicações que enfatizam as trocas indivíduo-organização.

### 3.5 Tipos de Comprometimento Organizacional

Este constitui o último instrumento analítico para o exame da anatomia e da fisiologia do comprometimento organizacional apontado pelas pesquisas bibliográfica e de campo para compor este trabalho. A divisão do comprometimento organizacional em sadio e patológico constitui uma forma de estudar este fenômeno do qual desconhecemos haver algum consenso.

Anteriormente, viu-se uma contextualização do comprometimento no comportamento organizacional; viu-se também os níveis, os graus, os atores e os condicionantes do comprometimento organizacional. Pode-se observar em cada um destes itens sua contribuição para a delimitação de uma anatomia e de uma fisiologia do comprometimento organizacional. Por exemplo, no esquema apresentado no item “Atores de Comprometimento”, que demonstra os atores e as formas de construção do comprometimento ficaram claras as diferenças fundamentais entre os tipos e os enfoques do comprometimento, permitindo, inicialmente, construir uma tipologia para este.

Outro exemplo é a categorização das organizações partindo do tipo de contrato psicológico (coercitivo, calculista e cooperativo) conforme proposta de Handy (1978). Bastos (1994), no entanto, apresenta uma outra classificação de comprometimento (afetiva e

calculista). Ambas as contribuições permitem classificar o comprometimento organizacional em dois aspectos - o sadio e o patológico. Estes podem ser dirigidos tanto à pessoa individualmente como à coletividade. Partindo destas argumentações, pode-se dizer que o comprometimento sadio e o patológico se desdobram na seguinte classificação: coercitivo, calculista e cooperativo ou afetivo. No comprometimento sadio, predominam as categorias calculista e cooperativa ou afetiva, ao passo que no patológico predominam as categorias coercitiva e calculista.

Outro ponto que ajuda a criar essa tipologia é a dinâmica da motivação, ou seja, ter-se em vista que a motivação está presente em todo comportamento (positivo ou negativo), estabelecendo níveis motivacionais conforme a presença ou a ausência de algum grau de satisfação. Da interface entre motivação e cultura organizacional pode vir a ocorrer uma influência no comportamento dos indivíduos no trabalho, no sentido de produzir membros “comprometidos” de forma estável e por um longo prazo. “As pressões culturais, a depender do tipo de valores, podem ser ou não construtivas do ponto de vista da organização” (Bastos, 1994, p.51). Assim sendo, tais pressões contribuem para a classificação do comprometimento organizacional. O conceito de comprometimento organizacional sadio está extremamente relacionado com os sistemas cultural e motivacional e com o estilo de liderança, enquanto o comprometimento patológico com o sistema de ‘governo’ da empresa. (p.51)

Esses dois tipos de comprometimento organizacional, contudo, não existem por simples esforço taxinômico. Eles refletem origens e perspectivas conceituais da linguagem cotidiana e científica. Bastos (1994) assinala, com propriedade, que o termo comprometimento “é utilizado para descrever dimensões valorativas opostas - comprometimento como maneira de agir que pode conduzir a produtos/estados desejáveis,

como a falha em atingir tal estado desejado e comprometimento como um tipo de envolvimento que pode dificultar/enviesar as ações da pessoa.” (p.25)

Considerando também que comprometimento pode ser entendido como uma variável que expressa ação, ou seja, modo de proceder, comportamento, atitude, significando o quê e como as pessoas sentem e agem diante do fato de comprometer(-se) ou assumir uma responsabilidade ou compromisso na organização, tem-se, também, uma outra argumentação para justificar a classificação aqui exposta.

É por essa razão que Bastos (1994) deduz que o conceito de comprometimento organizacional emerge da interface entre os sistemas cultural e motivacional, significando um “conjunto de pressões normativas internalizadas pelo indivíduo para que se comporte congruentemente com os objetivos e os interesses da organização.” (p.51)

Sobre os tipos de comprometimento organizacional, pode-se então deduzir, conforme o quadro teórico, que o comprometimento sadio e patológico são psicológicos, pessoais, sociológicos, políticos e coletivos.

“J) Eu diria também que o comprometimento organizacional ele seria uma faca de dois gumes: no momento que você veste uma camisa às vezes a camisa vai ficando velha, né? e às vezes você vai ficando gordo e ela não serve mais prá você; então é preciso haver uma adequação, uma adequação, um eterno rejuvenescimento, ou seja, uma parada, uma parada para reciclar, para pensar na organização, o que está sendo positivo, como negativo; como atitude, eu diria que quando um colaborador qualquer não esteja afinado com a filosofia, com o comprometimento, ele começa a fazer o elo mais fraco da corrente tá certo?” (Trecho de entrevista com dirigentes)



Para concluir pode-se afirmar que a obtenção de comprometimento organizacional não é tarefa fácil de ser empreendida, tendo em vista que pouco se sabe sobre o processo que leva ao seu desenvolvimento. Portanto, a construção do comprometimento requer um trabalho de conscientização, envolvimento e comprometimento via participação e negociação paciente e persistente, uma vez que até agora não se sabe se as técnicas ou as estratégias utilizadas nesta construção têm resolvido os problemas nos quais tenham sido aplicadas. Tudo indica que o desenvolvimento do comprometimento organizacional trata-se mais de um processo de aprendizagem do que qualquer outra coisa.

---

### 3.5.1 Comprometimento Sadio

Este item contém uma análise do comprometimento organizacional em seus aspectos positivos. Tal análise apresenta-se subdividida em quatro subitens, de modo que inicialmente se faz uma breve caracterização e conceituação da sua formulação segundo o quadro teórico e as pesquisas de campo. Em seguida, analisa-se como o comprometimento sadio pode se desenvolver. Posteriormente, discute-se as objeções formuladas contra ele e, por último, encerra-se o item com uma avaliação deste tipo de comprometimento.

---

#### 3.5.1.1 Caracterização

Como já assinalamos no capítulo 1 - Comprometimento Organizacional - o estudo do comprometimento no trabalho encontra-se num estágio que ainda não incorporou os avanços teóricos e metodológicos ocorridos no campo da psicologia social do qual faz parte, o mesmo

se estendendo ao comprometimento organizacional, uma vez que o termo comprometimento acha-se inserido numa gama de interfaces com diversos campos do conhecimento, o que culmina com múltiplos significados que estão associados ao uso do seu conceito.

“S) Eu só vejo aspectos positivos no comprometimento organizacional porque é uma causa que você abraça, é um compromisso, é uma identificação com aquilo que você está fazendo

M) Olha, eu acho que os aspectos positivos nessa questão eu diria o seguinte: se os papéis foram negociados, há clareza, há confiança, há responsabilidade e os limites são conhecidos, então o compromisso acontece naturalmente, tá? Você sabe como se conduzir, né, dentro da organização sem se sentir manipulado.

B) Positivos (aspectos do comprometimento) quando você alcança os resultados almejados e preestabelecidos.

S) O comprometimento, eu não vejo ele nunca negativo; eu não vejo pontos negativos. O comprometimento em qualquer circunstância ele é sempre positivo, o comprometimento é um acordo feito entre duas partes, certo?”

Preferindo-se às noções de confiança de designação, de engajamento no sentido de colocar-se junto, de agregamento, de envolvimento num sentido de adesão ou forte vinculação, de compromisso e por extensão referindo-se à idéia de assumir responsabilidade o termo comprometimento obtém uma valoração positiva.

Aproveitando a deixa da valoração positiva, tem-se que, o termo sadio, associado a comprometimento organizacional, neste caso, é empregado no sentido de tudo aquilo que é salutar, higiênico, útil, benéfico, proveitoso e vantajoso, conveniente à saúde organizacional, ou que proporciona ao espírito dos membros integrantes da organização vantagens ou bem-estar.

Quando o trabalho gera sua própria motivação ou quando as pessoas estão negociando um projeto de acordo com os valores de que compartilham, as oportunidades para o comprometimento expressivo são maximizados.

Por trás de diversas técnicas da Psicologia Organizacional e da Psicologia Social, principalmente naquelas que se enquadram no gênero da participação (gerência por objetivos, enriquecimento de cargos etc) encontram-se camuflados os estudos e as aplicações deste tipo de comprometimento.

Segundo as entrevistas, a construção do comprometimento organizacional tem início

“B) Quando você está aberta para as mudanças e as quebras de paradigmas, né, das resistências dessas mudanças, comprometimento é quando você aceita compartilhar, somar, dividir.” (Trecho de entrevista com dirigentes)

As causas alegadas para a construção do comprometimento organizacional sadio podem ser atribuídas às turbulências do ambiente global caracterizado, segundo Pastore (1994), pelos contextos de globalização da economia e de flexibilização dos mercados de trabalho que envolvem as organizações na atualidade. Com relação à flexibilização dos mercados, pode-se deduzir do discurso desse autor que o desenvolvimento do comprometimento se faz necessário, tendo em vista que a sobrevivência do empregado e do empregador dependem da sobrevivência da empresa. Além dessas causas, vários autores acrescentam, também, outros fatores de ordem psíquico-afetivo (autonomia, auto-realização e outros) como necessários à construção de um comprometimento organizacional sadio.

As bases filosóficas sobre as quais se assentam estas argumentações a respeito do comprometimento organizacional sadio remontam ao contrato social de Rousseau que o entende como a única base legítima numa sociedade organizada. As demais bases - sociológica, psicológica e organizacional - pode-se dizer que remontam ao início do desmantelamento das relações de dominação e de subordinação do sistema capitalista nestes últimos 50 anos.

A seguir não se poderia deixar de citar as contribuições dos autores mencionados no quadro teórico através das teorias da motivação, do papel, da personalidade, da liderança e de outros temas enquanto arcabouço das teorias organizacionais e administrativas, uma vez que a interface entre elas propicia uma ampliação do conhecimento sobre comprometimento organizacional sadio, principalmente na medida que se percebe com clareza os verdadeiros propósitos das propostas administrativas e a manipulação camuflada nas propostas humanistas. Este constitui-se um ponto de partida para se tratar as contradições básicas existentes entre as necessidades da organização e as do indivíduo as quais devem ser resolvidas mediante estratégias que privilegiem o emocional de modo sadio.

Outra contribuição é a de Handy (1978) que, ao apresentar a abordagem alternativa de motivação com seu modelo de cálculo da motivação que opera dentro dos limites de um contrato psicológico, oferece, para o contexto do comportamento organizacional, mais um subsídio ao estudo de comprometimento organizacional.

Em algumas pesquisas, Bastos (1994) identificou as seguintes relações positivas de comprometimento: (a) correlações positivas entre comprometimento e características pessoais, nas quais as variáveis destas são consideradas antecedentes do comprometimento instrumental; (b) correlações positivas moderadas entre as características do trabalho e o

escopo do trabalho comprometido; © correlações positivas moderadas entre as relações grupo-liderança e os comportamentos de ‘estruturação’ e “consideração do líder. Contudo, correlações mais altas foram encontradas entre comprometimento, estilo participativo de gerência e habilidade de comunicação do líder.

Nas pesquisas sobre o desempenho de gerentes e os tipos de comprometimento, Bastos afirma que estes aspectos apresentaram uma correlação na qual o comprometimento afetivo correlaciona-se positivamente, ao contrário do instrumental. Em outros estudos “o comprometimento afetivo, distintamente do calculativo, mostra uma relação negativa mais forte com sintomas de estresse e alienação e relações positivas com comportamentos pró-sociais” (p.55). Constatou-se, também, que “o comprometimento instrumental tem relação mais forte com o deixar a organização.” Há relatos “que atestam as diferenças entre os comprometimentos afetivo e calculativo em termos dos valores adotados pelos indivíduos. A preferência por trabalhar em organizações significativas para a sociedade associa-se ao comprometimento de base afetiva, enquanto a preferência por organizações que oferecem benefícios para o indivíduo associa-se ao comprometimento calculativo.” (p.55)

“S) É, em primeiro lugar, que ele aceite aquilo como verdade; aquilo não seja imposto, é uma condição (para que haja comprometimento); em segundo lugar, que ele esteja afinado com o cargo, porque muitas vezes a pessoa está exercendo um cargo por necessidade.” (Trecho de entrevista com dirigentes)

Em se tratando dos tipos de contrato psicológico, Handy (1987) diz que, de um modo geral, tanto as organizações como o tipo de contrato psicológico irão determinar uma categorização para ambos, podendo-se deduzir, portanto, que tal categorização pode ser

estendida a esse tipo de comprometimento. Neste caso, predominam: (a) uma categoria calculista - o contrato psicológico emerge de um processo de barganha (bens ou dinheiro) entre o indivíduo e a organização; (b) uma categoria cooperativa ou afetiva - o contrato psicológico emerge de um processo de barganha mediado por um processo de identificação e participação do indivíduo no alcance das metas organizacionais.

Além desta categorização do contrato psicológico pelas vias motivacionais de Handy, Lapiere (1987) e (1988) aponta, sob os prismas do poder e da liderança, o imaginário dos dirigentes como elemento fundamental nas três maneiras de exercício de poder em administração. Na construção do comprometimento organizacional sadio, há o sentimento de potência relativa - capacidade de aceitação das realidades individuais e organizacionais com todos os seus potenciais e com todas as capacidades que ajudam na elaboração do estilo pessoal autêntico de cada um.

Este sentimento, segundo este autor, é a base fundamental para o exercício do poder e da liderança tendo em vista que ele se traduz em uma confiança proveniente de um sentimento de liberdade e responsabilidade relativas que permitem que os administradores e os líderes assumam riscos no exercício do poder de forma realista e humanista.

Segundo ele, o sentimento de poder e o desenvolvimento psíquico apoiam-se essencialmente na teoria das relações objetais com a instauração da primeira relação de amor entre a criança e uma pessoa (a mãe) ou objeto. Tal relação desencadeará processos mentais que influenciarão a capacidade de amar e outras emoções e sentimentos.

Melanie Klein argumenta que, através dos processos de introjeção e projeção, ocorre o processo de desenvolvimento da criança. Tanto a mãe como o pai são introjetados sob os aspectos benéficos, o que permite que a criança encontre identificações úteis que contribuem

para o sucesso do seu processo de desenvolvimento e para a formação de uma personalidade estável.

Diante do exposto, pode-se deduzir que as características de personalidade podem despertar emoções primitivas (fortes identificações ou rejeições, amor, ódio etc) as quais podem facilitar tarefas administrativas como, por exemplo, a tarefa de construção de um comprometimento sadio.

O pressuposto fundamental deste item é que o comprometimento sadio tem origem, desenvolvimento e grande aceitação em organizações que possuem (a) sistemas: cultural, motivacional, de responsabilidades, de autoridade, de comunicações e de decisões que permitam o funcionamento da estrutura organizacional de forma integrada e eficaz; (b) um clima organizacional que prime por instilar alto nível de participação através de um estilo participativo de gerência e integração no qual o líder com habilidade de comunicação influirá positivamente na construção de comprometimento; (c) liberdade de expressão; (d) compartilhamento amplo dos objetivos; (e) espírito de equipe, confiança, liberdade e responsabilidade mútua; (f) motivação no trabalho e (g) outros elementos indicadores de saúde organizacional.

Para que este tipo de comprometimento ocorra, necessário se faz um estilo de liderança bastante flexível - entendido como um movimento sutil de energia entre líderes e liderados, que cria unidade, significado e interpretações num clima de compartilhamento, de confiança mútua.

Como foi dito anteriormente, outro pressuposto básico deste tipo de comprometimento é o de que, quando o trabalho gera sua própria motivação ou quando as pessoas estão negociando um projeto de acordo com os valores de que compartilham, as

oportunidades para o comprometimento expressivo são maximizados. Contudo, se o conflito surge entre o indivíduo e a organização, a superação deste deve ser efetuada mediante ação sobre o contrato psicológico de ambos, através de estratégias participativas que permitam a construção do comprometimento organizacional sadio.

### 3.5.1.2 Funcionamento

Independentemente de qualquer papel, em qualquer organização os indivíduos têm algum poder de exercer influência. Portanto, necessário se faz conhecer, também, as fontes de poder (físico, derivado de recursos, de posição, de perícia e pessoal) subjacentes aos métodos de influência (força, intercâmbio, regras, persuasão, ecologia e magnetismo), uma vez que estes acarretarão implicações tanto nos indivíduos envolvidos quanto na situação e nos mecanismos de reação, visando à construção de um compromisso. Essa tipologia ajuda a explicar muitas questões relativas à liderança; porém, será que ela faz o mesmo em relação ao comprometimento organizacional?

A resposta a este questionamento está em que, conforme seja o ambiente, não só nas fontes de poder como em seus métodos subjacentes de influência, os tipos de contrato psicológico manifestar-se-ão de alguma maneira, tendo em vista a complexidade da reação do indivíduo à influência, que poderá aceitá-la, rejeitá-la, ignorá-la ou se rebelar contra a tentativa de influência. No caso de aceitação, o indivíduo reagirá de formas diferentes, em termos psicológicos, para ajustar-se à influência recebida: por submissão (o receptor acredita que vale a pena submeter-se), por identificação (a receptor adota a idéia ou a proposta como



se fosse sua) ou por internalização (o receptor adota a idéia ou proposta por admirar-se com a fonte da influência).

Logo, a utilização dessa tipologia para explicar o comprometimento organizacional demanda uma capacidade de análise do 'líder' em articulá-la adequadamente a um processo de interação organizacional. Caso contrário, podem ocorrer mal-entendidos, como no processo de identificação que, num primeiro momento, pode parecer uma forma atraente e eficiente de comprometimento para o detentor de influência, porém criará uma dependência que poderá acarretar responsabilidades e custos, uma vez que a fonte de magnetismo (o líder) torna-se indispensável ao desempenho eficiente de seu grupo, reduzindo, assim, a flexibilidade para a ação de construção do comprometimento. Pelo visto, quando há identificação com o grupo ou com uma tarefa, tal comprometimento pode desaparecer caso ocorram modificações, pois a identificação não se mantém por si mesma.

Já a internalização constitui forma de comprometimento mais desejada pelas organizações, pois ela é auto-suficiente e independente da fonte original de influência, apesar de ser difícil de se obter por demandar tempo.

Aqui se revela, enfim, a dinâmica de funcionamento do comprometimento organizacional sadio. Não se trata de uma dinâmica cientificamente comprovada, nem tampouco da opinião direta de algum estudioso deste assunto. Trata-se de nossa opinião pessoal, após análise de convergência dos fundamentos teóricos e práticos entre comprometimento e comportamento organizacional.

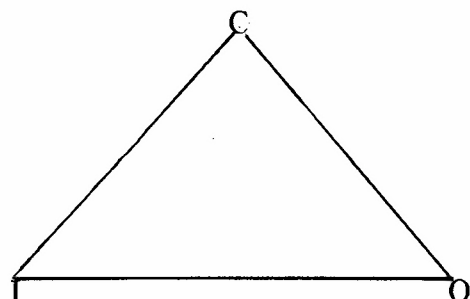
Portanto, antes de se falar do funcionamento dos tipos de comprometimento, necessário se faz resgatar algumas considerações feitas no decorrer deste trabalho, entre elas as noções de: (1) comprometimento organizacional - ação de comprometer(-se) num sentido

de assumir compromisso ou responsabilidade, de envolver(-se) ou engajar(-se) num curso de ação; (2) contrato psicológico - conjunto de expectativas, tanto do indivíduo quanto da organização, pois ambos têm um conjunto de resultados que esperam satisfazer determinadas necessidades suas e, em troca despendem parte de suas energias para atender a esse conjunto de expectativas; (3) processo interior de decisões - conjunto de necessidades e resultados desejados por cada indivíduo, que decide quanto "E" (que representa esforço, energia, excitação, gastos etc) deverá investir ao fazer um cálculo; (4) cálculo da motivação - efetua-se mediante a força ou a proeminência da necessidade, a esperança de que "E" levará a um determinado resultado, a instrumentalidade desse resultado em reduzir a necessidade; (6) categorização do comprometimento organizacional sadio - considerando as categorias calculista (o contrato emerge de um processo de barganha de bens ou dinheiro entre o indivíduo e a organização) e cooperativa ou afetiva (o contrato emerge de um processo de barganha mediado por um processo de identificação e de participação do indivíduo no alcance das metas organizacionais); (7) níveis e graus de comprometimento - extensão ou limite horizontal (tipos de interesses) e vertical (conscientização, envolvimento e comprometimento) de interesse na tomada de decisões sobre a assunção de compromissos; (8) atores de comprometimento - elementos (dirigentes e dirigidos) envolvidos no processo de construção de comprometimento; (9) condicionantes de comprometimento organizacional - fatores de ordem psicossocial e tipo de estrutura organizacional.

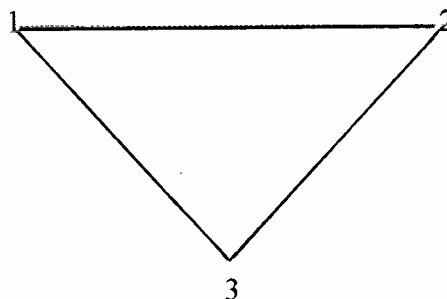
No esquema abaixo, apresenta-se a idéia de como funciona o comprometimento organizacional sadio:

## Bases do comportamento Organizacional Saudável

### a) Relação de Contrato Psicológico



### b) Relação de Comprometimento



### Legenda:

C= Contrato Psicológico;

I= Indivíduo

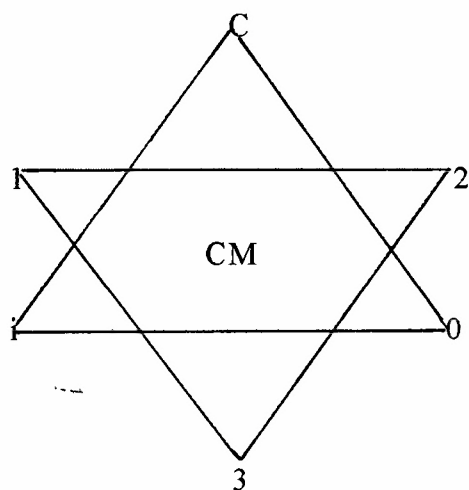
O= Organização

1= Conscientização

2= Envolvimento 3= Comprometimento

CM= Cálculo da Movimentação

### c) Relações de Comprometimento Organizacional



“S) A meu ver “n” questões que levaria você a ter (comprometimento), a reconhecer, um comprometimento dentro da empresa. Primeiramente, você teria que estar, se sentir importante

dentro do processo e saber exatamente aonde se quer chegar, o que se quer fazer e prá que se faz.” (Trecho de entrevista com dirigentes)

A dinâmica de funcionamento do comprometimento organizacional sadio pode ser explicada da seguinte forma: tome-se o triângulo da relação Contrato Psicológico (IOC) , do qual pode-se dizer que o contrato psicológico (conjunto de expectativas tanto do indivíduo quanto da organização, pois ambos têm um conjunto de resultados que, esperam, satisfaça determinadas necessidades suas e, em troca, despenderão parte de suas energias para atender a esse conjunto de expectativas) constitui o ponto mediador das transações entre o indivíduo e a organização, tendo em vista que ele afeta o processo interior de decisões, via cálculo da motivação, efetuado em seu limite e categoriza as organizações segundo o tipo de contrato psicológico predominante.

Se em uma organização predominar a categoria calculista de contrato psicológico (contrato psicológico emergindo, basicamente, de um processo de barganha - bens ou dinheiro por serviços prestados - entre o indivíduo e a organização), e se o cálculo da motivação do indivíduo sair errado ou se não houver confiança o processo de barganha, pode-se dizer que o comprometimento organizacional sadio ficará comprometido, ou seja, penderá para o comprometimento patológico. Caso contrário, é possível se construir ou manter um comprometimento organizacional sadio.

Se predominar a categoria cooperativa ou afetiva (o contrato psicológico emerge de uma barganha, porém esta é mediada por um processo de identificação e de participação do indivíduo no alcance das metas organizacionais), se o cálculo da motivação sair errado e se não houver confiança no processo de barganha, pode-se dizer que o comprometimento

organizacional sadio não será de todo abalado, tendo em vista que a existência dos processos de identificação e participação podem, em determinadas circunstâncias, corrigir ou minimizar os problemas e conservar os aspectos do comprometimento organizacional sadio. Neste caso, esta se constitui na melhor situação para a construção do comprometimento organizacional sadio.

Portanto, tudo indica que, para que haja comprometimento organizacional sadio, necessário se faz um equilíbrio nas transações que são processadas nesta relação, ou seja, que haja, dentre outros fatores, uma relação de confiança mútua entre os atores do comprometimento, conforme mencionado pelos entrevistados.

Já em se tratando do triângulo da relação de Conscientização (123) tem-se que os graus de conscientização (consciência, noção ou idéia de compromisso assumido ou a ser assumido), de envolvimento (abarcando, trazer para si, importar, comprometer-se, misturar-se, confundir-se no compromisso) e de comprometimento (ação, modo de proceder, comportamento, atitude, sentimento diante do fato de comprometer(-se) ou assumir um compromisso ou responsabilidade ou obrigar-se por compromisso) interpor-se-ão na relação do contrato psicológico dando um 'tom' na relação do comprometimento organizacional.

Essa tríade conscientização-envolvimento-comprometimento parece ser uma condição *sine qua non* na lógica da construção do comprometimento organizacional sadio, tendo em vista que, se os atores estiverem conscientes do tipo de contrato (calculista, cooperativo ou, ambos) envolver-se-ão e comprometer-se-ão de acordo com os graus estabelecidos em cada uma das fases desta tríade.

Portanto, tudo leva a crer que os dois tipos de triângulo - o de relação do contrato psicológico e o de relação do comprometimento - constituem as bases de construção de um

comprometimento organizacional sadio; porém, não se pode esquecer que outros fatores interferem no desenvolvimento deste comprometimento, tendo em vista que o campo do comportamento organizacional abrange, dentre outros elementos, as teorias motivacionais, os estilos de liderança, a estruturação organizacional, os sistemas e práticas em geral, o perfil das funções e a cultura da organização. Exemplificando, no caso da liderança, se se introduzir um estilo participativo, democrático, no qual haja consideração mútua, um clima de responsabilidade, de obrigação social de reciprocidade, espírito de equipe, proporcionando a realização dos objetivos na relação indivíduo-organização, é possível que se construa um comprometimento organizacional sadio.

Sem entrar no mérito das análises dos vinte tipos de relações advindas da sobreposição dos triângulos ou das 'Relações de Comprometimento Organizacional', tem-se que, independente de qual seja o tipo de relação, prevalecem as argumentações acima citadas. A título de exemplificação, apresentamos os possíveis tipos de relações de construção de comprometimento organizacional, que tanto podem pender para os aspectos sadios como para os patológicos, ou seja (1) IOC; (2) IO2; (3) IO3; (4) IO1; (5) IC1; (6) IC2; (7) IC3; (8) I23; (9) I12; (10) I13; (11) O12; (12) O13; (13) O1C; (14) O23; (15) O3C; (16) O31; (17) OC2; (18) C23; (19) C21; (20) C31.

Quanto à eficiência dos resultados, não se buscou uma comprovação científica, pelo menos de nossa parte, destas relações devido à carência de tempo necessário para se efetivar tal comprovação; porém, os entrevistados relataram experiências e exemplos, evidenciando aumento de produtividade, melhora no desempenho e satisfação no trabalho em algumas destas relações. Existem algumas evidências de que com esta base de comprometimento organizacional, associada às teorias abordadas no decorrer deste trabalho e às técnicas de

grupo empregadas em tecnologia de mudança organizacional pode-se atingir os objetivos e compromissos da empresa, inclusive a construção de comprometimento organizacional. Nesse sentido, pode-se dizer que o comprometimento é, então, um condicionante não só contratual como comportamental, uma vez que os temas acima citados e outros de diversos campos do conhecimento influem no processo de tomada de decisões do indivíduo.

### **3.5.1.3 Restrições e Limitações**

Na revisão da literatura especializada neste assunto, não foram registradas restrições e objeções a este tipo de comprometimento, contudo os entrevistados apontaram, direta ou indiretamente, algumas que podem ser classificadas em três espécies: operacionais, culturais e ideológicas.

Quanto às restrições e limitações operacionais, consideradas aqui como relativas ao próprio funcionamento da organização, através do seu corpo diretivo, há algumas críticas que vão desde as psicológicas estrito senso até aquelas relativas à natureza do comprometimento.

A questão dos desvios de certos tipos de personalidade a determinados estilos de liderança (narcisismo), ao lado de outros fatores tais como motivação e satisfação no trabalho, varia de acordo com os atributos pessoais de cada membro integrante da organização e de acordo com as contingências.

“J) Olha, esta questão tá muito presa mais a questão da satisfação. Em qualquer relação comercial, qualquer relação que seja, se há satisfação, se o nível de satisfação é atingido,

então, é óbvio, que ambas as partes, digamos assim, passam a terem atitudes e comportamentos bastantes positivos dentro de uma organização, né? Eu diria, que é muito mais naquela ralação (da) propaganda da Gelol que diz: não basta ser pai tem que participar, num é? Quer dizer, aquela velha história que a gente vê nas empresas, é preciso vestir a camisa, é preciso vestir a camisa. É, mas dentro dessa linha vestir a camisa não é suficiente. Mais do que vestir, tem que regaçar as mangas e, só se regaça as mangas quando é respeitado o que foi acordado. Eu acho que o comprometimento tem a dimensão exata do nível de satisfação de ambas as partes, a recompensa tem que ser positiva prá ambas as partes.”  
(Trecho de entrevista com dirigentes)

De acordo com a pesquisa, pôde-se observar que as pessoas reagem de formas diferentes aos estímulos da organização, não se podendo esperar respostas uniformes e homogêneas à participação na construção do comprometimento organizacional sadio, visto que nem todos os indivíduos se comprometem com a tarefa que realizam.

Bastos (1994) ressalta que a compreensão do processo de comprometimento começa antes do próprio ingresso do indivíduo na organização, tendo em vista que ele, ao longo do seu processo de desenvolvimento adquire fatores pessoais que poderão, ou não, afetar a decisão de ingressar na organização, assim como poderão predispô-lo a ser comprometido com essa.

A interação destes fatores, incorporando-se aí as características básicas estudadas na abordagem comportamental, como a compreensão da influência das estratégias de socialização e estabilização adotadas pela empresa, ajuda a explicar o nível de comprometimento inicial e seu impacto nas etapas posteriores ao ingresso na organização como por exemplo, explicar a questão do apego à organização ou do sentimento de responsabilidade enquanto indutor a um envolvimento comportamental com o trabalho, gerando atitudes consistentes.



Com efeito, um estilo ideal de liderança ainda não foi alcançado. Nem tampouco foi alcançada uma relação direta causal entre maior satisfação no trabalho e incremento de comprometimento organizacional. Parece que há uma relação entre motivação e liderança eficaz e emoção. Se isso for verdade, as bases operacionais deste tipo de comprometimento não parecem nada sólidas e convincentes, ao menos deste ângulo psicológico.

Por outro lado, há também que se pensar que em casos de demanda por comprometimento, em razão do tipo de contrato, da cultura e da fonte de poder, o demandante torna-se ambivalente e ambíguo. Por exemplo, no método de influência denominado ecologia, tem-se que, no ambiente psicológico e sociológico, os comportamentos e as atitudes das pessoas, quando embebidas de participação e de desafios atingíveis tendem a produzir comprometimentos, independentemente do conteúdo específico dos objetivos ou quanto a aumentar a participação, se esta for considerada legítima.

Além dessas considerações dirigidas aos atores de comprometimento, o desenvolvimento do comprometimento organizacional sadio conhece também restrições quanto à estrutura da organização, à natureza da tarefa e à tecnologia.

No que tange à natureza das tarefas, será que existe alguma que não requeira comprometimento? Será que nem sempre comprometimento é o melhor caminho para executar tarefas? O que determina ser ou não comprometido com a tarefa? Pode-se dizer que em determinadas circunstâncias algumas tarefas não requerem comprometimento, tendo em vista que nem sempre este é o melhor caminho para executar tarefas. Existem circunstâncias nas quais decisões impostas a uma única pessoa fazem mais senso. Talvez este seja o caso em que o comprometimento com valoração negativa atrapalha o desempenho operacional.

No que concerne à tecnologia e à estrutura (simples, divisional, burocrática), será que existem casos em que estas seriam impermeáveis ao comprometimento organizacional, em razão da forma rígida requerida para seu funcionamento?

No plano operacional, questiona-se ainda o próprio conteúdo, o nível (extensão) e o grau de comprometimento implementado num contexto organizacional flexível e rígido, ou seja, por que será que somente alguns assuntos e em certos níveis e graus é requerido o comprometimento? O que faz com que para determinado assunto ou problema exista autodeterminação e para outro uma influência condicionada aos atores de comprometimento?

A despeito destas perguntas, há aqui uma confirmação do que foi registrado no quadro teórico, ou seja, a questão do limite do comprometimento, no sentido de temor quanto a eventuais efeitos do seu 'excesso'. O exercício 'cego' de comprometimento pode desembocar num comprometimento patológico, como será visto a seguir.

No que diz respeito às objeções culturais, elas são dirigidas basicamente aos fundamentos das teorias da motivação, da liderança dos papéis e do poder, citadas anteriormente, que embasam as técnicas de gerência participativa como um meio de instilar comprometimento organizacional sadio.

As teorias das organizações, principalmente, as da motivação da liderança e dos papéis, acrescidas da contribuição de Freud, com os conceitos de id, ego e superego, são de suma importância para a compreensão da conduta humana, especialmente no que diz respeito à construção deste tipo de comprometimento.

Por último, no que se refere às restrições ideológicas, a ressalva é a de que, tendo em vista que as organizações de um modo geral estão a serviço da dominação do capital e que essas fazem uso de mecanismos de influência e de dominação sobre os indivíduos

induzindo-os à adesão - via utilização do jogo da dissonância cognitiva, pode-se dizer que, enquanto os indivíduos não perceberem o jogo de exploração e de dominação política, eles mesmos produzirão uma doutrina de compromisso.

Com efeito, até que ponto essas críticas fulminam os propósitos louváveis de comprometimento organizacional sadio? A seguir tentar-se-á, em cima dessas limitações e restrições, proceder à avaliação deste tipo de comprometimento.

#### **3.5.1.4 Avaliação**

Conforme as argumentações dos entrevistados, este tipo de comprometimento foi muito defensável. Com efeito, a proposta de comprometimento sadio não deixa de trair sempre seu caráter manipulativo, uma vez que, como denuncia Pagès et al, a organização propõe um sistema de crenças e valores, uma moral de ação, como um meio de induzir os indivíduos à adesão.

Há, possivelmente, duas maneiras que permitem uma visão otimista do comprometimento organizacional sadio. Em primeiro lugar, ele pode ser encarado como uma oportunidade para ensejar a manifestação da assumência do compromisso em nível de posto de trabalho, tendo em vista que, neste nível, a decisão sobre a assumência ou não do compromisso é do indivíduo. Em segundo lugar e em decorrência, ele pode ser visto como uma ferramenta formadora de hábito, de comportamento ou de atitude de melhoria organizacional que oferece condições para que a assunção do compromisso junto à empresa seja buscada através de meta compartilhada por todos.

Na verdade, a criação de condições psicológicas, via políticas como, por exemplo, a de recursos humanos, que instile hábito, o comportamento e a atitude para um efetivo comprometimento do indivíduo para com a organização para a qual trabalha pode ser gerada através de estratégias de gerência participativas, apesar de estas apresentarem fissuras e clivagens nos níveis, graus e na atuação dos atores do comprometimento organizacional. Contudo, nada impede que a fixação daqueles dê-se através destes.

Mas, para encerrar esta avaliação, deve-se questionar até que ponto as estratégias de participação que instilam a necessidade deste tipo de comprometimento não se constituem uma forma sofisticada de adequação ou de adestramento do indivíduo aos interesses da dominação do capital representado pela organização.

### 3.5.2 Comprometimento Patológico

Continuando a discussão e a análise dos tipos de comprometimento organizacional, tratar-se-á aqui dos casos doentios. O desenvolvimento deste item segue uma estruturação em três subitens, sendo o primeiro reservado a uma apresentação dos antecedentes e causas dessa forma de comprometimento, na qual serão discutidas inicialmente as relações do conceito do termo comprometimento nos seus aspectos negativos, conforme quadro teórico e pesquisa de campo. No segundo subitem, será traçado um esboço do funcionamento desse tipo de comprometimento enquanto forma prejudicial para as empresas. Finalmente, o terceiro subitem apresentará uma avaliação e avançará nas especulações sobre comprometimento organizacional patológico.

### 3.5.2.1 Antecedentes e causas

Para iniciar este subitem, será levantada uma dúvida metodológica relativa à pertinência, no campo da teoria das organizações, do tema do comprometimento organizacional patológico. São inúmeras as variáveis e os fatores econômicos, sociais e políticos que interferem na caracterização das formas de comprometimento de um modo geral, que cabendo aqui o seguinte questionamento: em que medida, abrangência ou extensão e profundidade essas variáveis repercutem na dimensão administrativa, em especial no eixo do comprometimento organizacional patológico?

Poderíamos responder que a questão levantada pelas formas patológicas de comprometimento é impertinente na teoria administrativa, sendo, portanto, matéria pertencente aos domínios da ciências humanas, da psicologia ou mesmo da sociologia.

Sem dúvida, esta é uma resposta que não apresenta solução para tal questionamento. Na verdade, como revelam os estudos sobre comprometimento aqui apresentados, dirigem a atenção basicamente para as pessoas em sua forma individualizada, adotando uma abordagem microscópica e comportamental, voltando-se para o indivíduo na organização. Daí que as formas patológicas de comprometimento organizacional não encontram clima adequado para o desenvolvimento pesquisas a este respeito.

Mas, se em vez de adotar esta postura, tentarmos compreender, primeiramente, as noções do termo comprometimento numa valoração negativa e, posteriormente, as causas que interferem nesses modos patológicos de comprometimento organizacional e tentarmos também avaliar o impacto destas causas no fenômeno organizacional, chegaremos à evidência

de que, em razão das atuais relações organizacionais e da sua interação com o meio ambiente, muitas organizações contemporâneas experimentam mudanças malsucedidas de funcionamento, especialmente nas áreas de fixação de metas e objetivos, de processo de tomada de decisões, de processo de motivação e de liderança e de mecanismos de controle e distribuição de poder.

Ora, se no âmbito das teorias de motivação, da liderança, dos papéis e das relações e da distribuição de poder e de outras o impacto das formas de manifestações é profundo, a questão do comprometimento organizacional patológico se introduz como definitivo. Logo, podemos responder à dúvida metodológica colocada, ressaltando essas alterações na dinâmica do comportamento organizacional como sendo a razão da pertinência da matéria na teoria das organizações.

“J) Como negativo, como atitude, eu diria que: quando um colaborador qualquer não esteja afinado com a filosofia, com o comprometimento, ele começa a fazer o elo mais fraco da corrente, tá certo?

M) E se eu tiver que enumerar o negativo seria mais nessa linha: a não clareza dos papéis, dos limites, né? Ai, sim, o comprometimento passa a ser um mecanismo de manipulação, num é? E aí, o empregado passa ser um elemento até mesmo perigoso, num é? Ele tanto pode ser manipulado, como ele pode ser manipulador dentro dessa questão de comprometimento.

B) Negativo (aspectos do comprometimento), quando ocorre bloqueios para aceitação de novas idéias e tendências para o radicalismo.

A) negativamente é quando há um comprometimento emocional, quando há interesses outros que entram como um aspecto negativo dentro da empresa.” (Trecho de entrevista com dirigentes)

Na verdade, se assumirmos que o recorte organizacional das formas de comprometimento organizacional patológico não é um recorte descolado da realidade do

ambiente, e que ele é, de alguma forma, uma resultante de malfadados planos administrativos, bem como das ações empreendidas em determinada empresa, podemos, então, inferir que o modo organizacional de organizar e de administrar qualquer empresa traz em seu bojo sementes de conflitos que podem degenerar em comprometimento patológico.

Bem, aproveitando o assunto do recorte organizacional, retomam-se as seguintes noções do termo comprometimento: (a) desempenho no sentido de fazer algo errado, repreensível, cometer ofensa e ocorrência de ações que impedem ou dificultam a consecução de um determinado objetivo; (b) “expor a perigo, arriscar, aventurar” a si mesmo ou colocar uma outra pessoa “em uma situação difícil, em má situação ou situação suspeita” (Bastos, 1994, p.23); © um vínculo (ou adesão) que pode levar a consequências negativamente valoradas; (d) vínculo que confunde o indivíduo, impedindo a pessoa de “ver” o que ocorre “na realidade”, gerando um comprometimento “enviesado”, ou seja, “em excesso”, tornando a existência do indivíduo problemática. Tais noções denotam um ponto de partida para o estudo dos aspectos patológicos de comprometimento organizacional.

Diante destas noções, o termo patológico, associado a comprometimento organizacional, pode ser empregado no sentido de falta ou perturbação da saúde organizacional como, por exemplo, manias, vícios, defeitos etc, que causam mal-estar nos membros da organização.

No que concerne ao comprometimento patológico, sua base conceitual e valorativa e sua origem têm a ver não só com sua conceituação, cujo termo descreve dimensões valorativas opostas, como também com o sistema de governo da empresa. O seu desenvolvimento encontra ambiente nas organizações que apresentam características opostas às que foram descritas no comprometimento sadio, ou seja, quando sintomas como falta de

motivação, baixo nível de coesão, alto nível de atrito, alto nível de rejeição às mudanças apontam causas de diversas doenças (financeiras, econômicas, administrativas, técnicas, mercadológicas, comportamentais etc).

Tais sintomas podem ter suas origens na natureza das diferenças reinante entre os indivíduos, tomados individualmente ou em grupo. Estes sintomas manifestam-se nas organizações através dos processos de discussão, competição e conflito. As duas primeiras manifestações são consideradas como coisas úteis, benéficas e produtivas, contudo a última é encarada como prejudicial, principalmente, porque pode contribuir para o estabelecimento do comprometimento patológico. Apesar dessa consideração, a discussão e a competição podem tornar-se destrutivas e transformarem-se em conflito. Estes sintomas podem ser, também, provenientes de emoções e sentimentos reprimidos.

O sistema de 'governo' de qualquer empresa conta com a atuação de várias variáveis intervenientes que, de uma maneira ou de outra, contribuem para uma valoração negativa do comprometimento organizacional, como é o caso, por exemplo, da variável poder.

Lapierre (1987) e (1988) afirma que o poder é uma variável que perturba profundamente os seres humanos, gerando dificuldades, sobretudo de natureza emotiva, visto que envolve sentimentos, emoções e afetos do indivíduo que experimenta algum tipo de sentimento em relação àquilo que faz ou pratica. Daí, pode-se deduzir que o exercício do poder ativa ou reativa as fantasias enquanto fundamento do imaginário, tanto em sua dimensão cognitiva quanto em sua dimensão afetiva.

Segundo Lapierre, sentimento de poder e o desenvolvimento psíquico apoiam-se essencialmente na teoria das relações objetais com a instauração da primeira relação de amor entre a criança e uma pessoa (a mãe) ou objeto. Tal relação desencadeará processos mentais



que influenciarão a sua capacidade de amar, o seu sentimento de perseguição e outras emoções tais como ressentimentos e raivas decorrentes de frustrações, ciúmes, inveja, amor, ódio etc.

Melanie Klein argumenta que através dos processos de introjeção e projeção, ocorre o processo de desenvolvimento da criança. Tanto a mãe como o pai são introjetados sob os aspectos maléficos, o que permite que a criança não encontre identificações úteis que contribuam para o sucesso do seu processo de desenvolvimento e para a formação de uma personalidade estável.

Diante do exposto, pode-se deduzir que as características de personalidade podem despertar emoções primitivas (fortes identificações ou rejeições, amor, ódio etc) que podem impedir a tarefa administrativa. Um dos problemas que pode comprometer a dinâmica da liderança e, conseqüentemente, o exercício do poder é a disposição narcisista nos estilos de liderança e de tomada de decisão.

A teoria psicanalítica possibilita não só explorar as relações existentes entre o narcisismo, a liderança e o exercício do poder como diagnosticar as desordens da personalidade narcisista (os extremos da grandiloquência, da exploração, do exibicionismo e outros), além de explicar como os objetos originais (da teoria da relação objetal) foram fantasiados, interiorizados e como eles dão caráter à realidade psíquica do sujeito e, conseqüentemente ao desenvolvimento psíquico deste.

Estando, portanto, o poder envolvido com sentimentos, emoções e afetos do indivíduo que experimenta algum tipo de sentimento em relação àquilo que faz ou pratica, pode-se deduzir que o exercício do poder ativa ou reativa as fantasias enquanto fundamentos do imaginário, tanto em sua dimensão cognitiva quanto em sua dimensão afetiva. Assim, a personalidade do líder, seu universo fantasioso, influi em sua maneira de exercer o poder.

Pagès et al (1978), identificaram, no funcionamento das empresas hipermodernas, entre outras características, a existência de um sistema de 'governo' da empresa no qual o poder das organizações sobre os indivíduos, enquanto sistema de mediação entre as restrições (coerções) da empresa e os privilégios oferecidos aos seus membros, encobre contradições como forma de evitar ou de atenuar os conflitos, absorvê-los e integrá-los em um sistema social unificado. Os dirigentes são, portanto, agentes mediadores das contradições externas eles são os perpetuadores das organizações, uma vez que os fundamentos do seu poder estão na sua capacidade de encobrir, ocultar, por sua própria ação mediadora, os processos contraditórios que criam e perpetuam a organização.

Dentro desta fértil confluência de fatores surge, então, a gênese das relações de um poder que é, simultaneamente, social e psicológico e de moldagem e identificação do indivíduo para com a empresa. Essa gênese pode constituir-se numa base de desenvolvimento do comprometimento organizacional patológico, visto que ela, segundo os autores, constitui-se num modo de adaptação cínico, pois que o indivíduo, ao engendrar no mundo do trabalho seus valores é mobilizado e colocado a serviço da organização, sendo sua fé desviada, permitindo que ele se amolde e se identifique com a empresa.

A constatação das práticas de poder na gestão empresarial se efetiva através das políticas praticadas na empresa, principalmente as políticas de recursos humanos que dentre outros, desenvolvem processos (como a abstração, a objetivação, a desterritorialização, a individuação, a canalização, a legitimação e a dominação psicológica) que permeiam a mediação e contribuem para a subordinação do indivíduo à organização.

Esta é, aliás a relação íntima entre a organização e o inconsciente do indivíduo, que distingue as bases da gênese e o funcionamento dos elementos dos processos psicológicos

inconscientes - projeção, introjeção, identificação, ambivalência, prazer agressivo, fusão amorosa com a mãe, ideal do ego e angústia da retirada do amor - dos quais a organização se 'apropria' de forma a modelar a estrutura inconsciente dos impulsos e dos sistemas de defesa do indivíduo de modo que ele reproduz a organização não só por motivos racionais mas também por razões que escapam à sua consciência.

A resultante desta relação é a captação do ideal do ego pela organização através da introjeção das exigências fixadas pela organização, da canalização do máximo de energia dos indivíduos em seu benefício, da dominação da instância crítica do indivíduo no nível inconsciente, de oferta de um sistema de crenças, um ideal de vida concretizado por regras e procedimentos que respondem a uma necessidade dele.

Neste sentido, Pagès et al assinalam que a empresa evita a tomada de consciência da verdadeira função da ideologia e das práticas ideológicas por parte dos indivíduos, lançando mão do jogo da redução da dissonância cognitiva como um meio de o sujeito não só aderir à doutrina oficial como produzir ele mesmo uma doutrina de compromisso, que pode culminar com um comprometimento patológico.

Todos esses fatores não revelam outra coisa senão que a influência social da organização, ao nível psicológico, ocorre quando a organização desenvolve, nos indivíduos, processos massivos de projeção, identificação e introjeção nos quais prazer e angústia reforçam-se reciprocamente, gerando uma dependência do indivíduo para com a organização, via perseguição dos objetivos e metas da empresa como se fossem seus.

Trata-se de uma gênese sócio-psicológica em que o processo de reprodução social emerge do constante "intercâmbio" entre estruturas sociais (a organização) e estruturas mentais (do indivíduo). Há nessa gênese um jugo psicológico da organização sobre o

indivíduo através da manipulação e da modelagem do seu inconsciente, o que acarretará num enfraquecimento do seu ego.

Nesse processo de manipulação, o indivíduo não tem consciência da ação da organização sobre ele mesmo (e sobre os outros) pois ela o atinge no nível inconsciente, a nível de suas fantasias e de suas defesas. Tendo em vista a inconsciência da maioria dos mecanismos externos e internos que o engendram, o indivíduo cria sua própria alienação e, conseqüentemente, a diminuição de suas possibilidades de autonomia real, uma vez que ocorre a impregnação de uma personalidade emprestada, que o invade com conflitos que ele não consegue dominar e que o fazem oscilar entre o prazer e a angústia e na fuga imaginária ou na depressão.

Tendo em vista a falsidade dessa relação, o afloramento da diferença, do conflito, da negociação, do compromisso e de outros investimentos ocorre de modo imperfeito. Estes são, portanto, os elementos que compõem o cenário e o pano de fundo dos antecedentes das formas de comprometimento organizacional patológico, cujo respaldo advém do conceito de comprometimento em sua valoração negativa.

### **3.5.2.2 Descrição e análise**

Pressionadas por essas diversas alterações no ambiente e à luz das conseqüentes modificações concretas na organização do processo de trabalho, as empresas modernas institucionalizam formas de administração e de controle do conflito. Consolidam-se, destarte, as formas patológicas de comprometimento organizacional que serão tratadas a seguir.

Dentro da fértil confluência de fatores abordados até o presente momento, podemos, contudo, isolar algumas causas que, tais como eixos magnéticos de maior relevância, desempenham papéis importantíssimos no que tange ao universo da teoria das organizações. Nesse sentido, o eixo do poder e influência, sua natureza, as fontes de poder, os métodos de influência, o cálculo de motivação e contrato psicológico, sua dinâmica regulação e controle desempenham um papel fundamental. Pode-se afirmar sem constrangimento que, conforme seja o ambiente, não só as fontes de poder e os métodos de influência como os tipos de contratos psicológicos manifestar-se-ão de alguma maneira, culminando com o aparecimento de formas patológicas de comprometimento organizacional.

Há, basicamente, dois tipos de comprometimento organizacional patológico, conforme a categorização do contrato psicológico e da organização: (a) patológico-coercitivo ou alienante, resultante da categorização coercitiva, quando o contrato psicológico emerge do poder de controle que um pequeno grupo tem de determinar e fazer cumprir regras e punições sobre os demais membros do grupo sob seu comando; (b) patológico-calculista, resultante da categorização calculista, quando o contrato psicológico emerge de um processo de barganha (bens ou dinheiro) entre o indivíduo e a organização.

Exemplificando o tipo de comprometimento organizacional patológico coercitivo, pode-se dizer que num ambiente coercitivo o poder de perícia é de pouca valia, tendo em vista que o contrato psicológico emerge do poder de controle e não do poder de conhecimento ou de credibilidade em determinado assunto que um pequeno grupo tem sobre os demais membros sob seu comando.

Retomando o que foi dito no item “Funcionamento” do comprometimento organizacional sadio, mais precisamente, o triângulo da Relação Contrato Psicológico (IOC)

temos que se predominar a categoria patológica calculista, se o cálculo da motivação sair errado e, se não houver confiança no processo de barganha pode-se dizer que está-se na iminência de um comprometimento organizacional patológico.

Se predominar a categoria patológica coercitiva ou alienante, se o cálculo da motivação sair errado e, se não houver confiança no processo de barganha pode-se dizer que se está diante da forma patológica de comprometimento propriamente dita. Caso contrário, pode-se dizer que há possibilidade de reversão deste quadro para o de comprometimento sadio.

Portanto, tudo leva a crer que o comprometimento organizacional patológico ocorre quando há desequilíbrio, desconfiança nas transações efetuadas entre o indivíduo e a organização.

No que se refere ao triângulo da “Relação de Conscientização (123)” tem-se que em qualquer um dos casos de comprometimento organizacional patológico se os atores não estiverem conscientes do tipo de contrato que eles mantêm com a organização poderão se envolverem e se comprometerem com os compromissos assumidos de forma doentia, ou seja, poderão se comprometer em ‘excesso’ de modo a perderem a noção da realidade organizacional.

Caso contrário, se os atores estiverem conscientes do tipo de contrato que eles mantêm com a organização poderão se envolverem e se comprometerem com os compromissos assumidos de forma mais realista ou menos doentia sem perder a noção da realidade.

Diante destes fatos, pode-se dizer que estes dois tipos de relações associados a outros fatores constituem uma das bases do surgimento deste tipo de comprometimento organizacional, cuja comprovação científica carece de pesquisas organizacionais.

Da mesma forma, no tipo de comprometimento organizacional patológico-calculista, pode-se dizer que, numa situação em que prevaleçam contratos calculistas, estes são melhores para os indivíduos cujo poder é baseado em recursos (o indivíduo concede algum recurso a alguém no círculo em que o poder é exercido) ou em posição (resultante do papel que ela desempenha na organização), tendo em vista que o contrato psicológico emerge de um processo de barganha (bens ou dinheiro) entre o indivíduo e a organização.

As estratégias adotadas para exercer influência têm variado muito, pois dependem das bases de poder que permitem o uso de um ou mais métodos de influência - o evidente (força, intercâmbio, regras e procedimentos e persuasão) e o não evidente (ecologia e magnetismo). Tudo indica que neste ponto reside um dos fatores desencadeadores das formas patológicas de comprometimento organizacional, pois estas não só refletem as categorias coercitiva e calculista do tipo de contrato psicológico reinante na empresa como têm a ver com o sistema de 'governo' da empresa. Caso elas sejam mal desencadeadas, abalarão tanto o contrato psicológico quanto a saúde organizacional.

Segundo Handy (1978), a mensagem essencial do poder e da influência é que as "teorias de motivação, o contrato psicológico e o cálculo da motivação dependem, em última instância, da fonte de poder como percebida pelo indivíduo" (p.162). Isto posto, se a percepção do papel e dos relacionamentos de papéis pelo indivíduo influenciado para com o influenciador for negativa, ter-se-á uma razão para uma valoração negativa do contrato psicológico.

..... Lapierre (1987) afirma que, conforme o tipo de personalidade básica, pode-se perceber que as fantasias dominantes constituem fator importante do imaginário do dirigente, fundamentando seu estilo de administração e dando uma orientação, uma direção, sem anular a influência de outros fatores da situação. Ele diz ainda que, na maneira de exercício de poder, quando impera o sentimento de impotência, o sujeito é orientado pelo domínio de um sentimento de incapacidade, de indignidade e de inutilidade, o que invariavelmente induz o indivíduo a querer exercer o poder através de ameaças, de manipulação e de outros tipos de mecanismos negativos.

Em outro caso, quando impera o sentimento de plenipotência, o sujeito é dominado pela própria vontade, pelo desejo de controle onipotente da realidade exterior, quer se trate de pessoas ou de situações. Esses líderes estão sempre buscando o triunfo e o sucesso fácil, o renome, as vitórias. Em ambos os casos, o exercício do poder associa-se a um fracasso relativo, sancionado pelos sinais exteriores ou interiores, o que contribuirá para o enraizamento do comprometimento patológico.

..... Nessa mesma linha de raciocínio Pagès et al (1987) argumentam que as organizações, enquanto fontes de poder, podem ser entendidas como sistemas de mediação que “se colocam como alianças das restrições (coerções) da empresa e dos privilégios oferecidos ao indivíduo” (p.27). A relação de poder instaurada pela empresa se processa-se através de uma modelagem social, psicológica e recíproca das estruturas sociais, via domínio ideológico que, além de ocultar os mecanismos de dominação que a fundamentam, propõe um sistema de crenças e valores e uma moral de ação como meios de induzir os indivíduos à adesão.

Através da enunciação de seus grandes princípios, ela erige-se em uma entidade suprema, assume compromissos com seus parceiros, propõe-se como modelo de conduta a



seus membros, que, por sua vez, ao se reconhecerem, ao aderirem e ao crerem nesse modelo, perdem os seus 'direitos,' por atribuírem a ela uma imagem de perfeição.

Para encobrir a verdadeira função da sua ideologia e das suas práticas ideológicas, a empresa lança mão do jogo da dissonância cognitiva como um meio de o sujeito não só aderir à doutrina oficial como também de produzir ele mesmo uma doutrina de compromisso. Isso induz o indivíduo a aceitar a ideologia oficial da empresa como sua, ou seja, transformar os interesses da empresa em seus interesses.

Diante destes fatos, resta questionar: de onde vem o poder de um indivíduo dentro da organização? Segundo Pagès et al, tal poder vem da sua identificação com a organização e de um certo número de símbolos que a caracterizam e a alimentam. Como na esfera científica o termo comprometimento é utilizado num sentido de adesão, de identificação com os objetivos e com os valores da organização, pode-se então dizer que esta constitui um elo tanto de exercício de poder como de construção de comprometimento organizacional. Contudo, parece que este antecede aquele.

### 3.5.2.3 Avaliação e perspectivas

Como já mencionamos, entre outros aspectos negativos do comprometimento organizacional ressalta-se o de nitidez de papel o papel, condicionante do contrato psicológico na relação indivíduo-organização, tendo em vista que, dependendo das contingências do ambiente e do tipo de contrato (coercitivo ou calculista), ter-se-á um tipo de comprometimento. Além dessa característica, este tipo de comprometimento organizacional

tem também a desvantagem de, uma vez instaurado, ter sua repercussão incalculada, uma vez que as pessoas agem movidas por algum tipo de interesse.

Em contraposição ao funcionamento do comprometimento organizacional sadio, temos no comprometimento organizacional patológico as seguintes restrições (1) os indivíduos serão induzidos a não quererem permanecer na empresa e nem se comprometer com ela; (2) eles, de uma certa maneira, não desempenharão seus papéis de maneira confiável; (3) eles não buscarão a inovação.

No que concerne a perspectiva de Handy (1978), este autor opina que, para compreendermos as organizações, temos de entender as leis que regem o comportamento dos indivíduos e das organizações, visto serem elas imprecisas e mutáveis devido à multiplicidade de variáveis que incidem sobre qualquer situação organizacional muito grande. Outro ponto a ser considerado é a capacidade de o ser humano repelir muitas das influências sobre seu comportamento.

Com efeito, em que pesem esta argumentação e todas as especificidades culturais, políticas e econômicas que emprestam ao comprometimento organizacional cores nitidamente comportamentais, não se pode negar que a postulação teórica dos temas e seus conceitos básicos sobre motivação, papéis e interações, liderança, poder e influência, dinâmica de grupo, cultura e política permitem construir esquemas de interpretação que ajudam a compreender a dinâmica do comprometimento patológico.

“J) Principalmente sinceridade e honestidade e eu diria que tem que partir do corpo diretivo.

M) Bom, um contrato deve ter todas as cláusulas claras para serem discutidas entre as partes, aí, deve existir a questão da confiança, da credibilidade, da responsabilidade, né, porque num contrato tem a questão da relação de troca, é muito forte, né, e não há compromisso sem a

recompensa nesse contrato; se alguém perde, no meu modo de ver o compromisso vai por água abaixo.” (Trecho de entrevista com dirigentes)

Sem dúvida, o comprometimento organizacional patológico vai mais além, por exemplo, do que a dimensão administrativa. Esta última limita e circunscreve este tipo de comprometimento no nível da tarefa, por exemplo, ao passo que este envolve outras dimensões, tais como a social, a psicológica, a cultural e a política.

Mas, se por um lado o comprometimento organizacional patológico é positivamente encarado, por outro é alvo de críticas e censura diversas.

No nível do seu funcionamento, este tipo comprometimento serve ou atende aos interesses de quem? da organização ou de seus membros integrantes? Sob a perspectiva das argumentações de Pagès et al, pode-se deduzir que o comprometimento organizacional só beneficia a organização até o momento em que esta conseguir manter seus membros sob o seu jugo, ou seja, enquanto ela conseguir, através da gênese das relações de poder, moldar o indivíduo de modo que ele se identifique totalmente com a empresa.

Quanto à sua funcionalidade, é possível que o comprometimento organizacional patológico prevaleça mais por vontade dos dirigentes, uma vez que este decorre mais do sistema de ‘governo’ da empresa. Já no caso do comprometimento sadio, prevalece mais a vontade dos atores envolvidos.

Por essa razão, a nosso ver, a preservação do comprometimento patológico implica na manutenção e na preservação da filosofia básica do capitalismo, como bem argumentam Pagès et al.

Em face dessa afirmativa aponta-se uma censura com relação à ausência de questionamento da relação indivíduo-organização neste tipo de comprometimento. Levanta-se a dúvida quanto ao fato de os indivíduos manterem esse tipo de relação, mesmo tendo de abrir mão de grande parte do seu tempo de lazer em favor da empresa.

Em consequência, qualquer exercício de prospecção sobre o futuro do mecanismo de construção do comprometimento organizacional de um modo geral tem de considerar a multiplicidade e a diversidade de fatores que intervêm no desenho de sua trajetória. Por isso é importante levar em conta, em primeiro lugar, que o comprometimento organizacional é resultado de um lento processo de maturidade nas relações capital e trabalho; em segundo, observar os mecanismos instiladores do comprometimento organizacional e as variáveis ambientais intervenientes, por último.

Por isso, preferimos encerrar a análise esperando que a construção do comprometimento organizacional caminhe num sentido em que traga benefícios não só para a organização como para os indivíduos, tanto como atores quanto como cidadãos.

## CONCLUSÃO

Na introdução de nosso trabalho, propusemo-nos a fazer um estudo exploratório sobre comprometimento organizacional visando a identificar, situar e articular os elementos que o permeiam enquanto fatores condicionantes de constituição de um contrato sadio ou patológico.

Para conhecermos as contribuições deste estudo levantamos uma hipótese e dessa adveio uma dúvida: como avaliá-la? Delimitamos, assim, uma alternativa para análise e teste de nossa hipótese e, conseqüentemente, deste estudo exploratório.

Desenvolvemos este trabalho pautando-nos num referencial teórico que possibilitasse uma visão geral do tema escolhido e que nos permitiu situar e analisar o comprometimento organizacional em relação ao comportamento organizacional.

Retratamos, então o comprometimento organizacional sob dois aspectos, o teórico e o prático, dos quais apresentamos, segundo a hipótese levantada e a alternativa escolhida, os questionamentos suscitados nas entrevistas e seus indicadores. Os fundamentos teóricos e práticos, além de nos levarem à comprovação de nossa hipótese, induziram-nos a questionamentos inquietantes, os quais desejo partilhar com os leitores deste trabalho.

Aqueles que já têm conhecimento da literatura do campo ficarão, sem dúvida, surpresos ante as minhas omissões e perplexos com algumas das inclusões. Embora sinta que não seja necessária nenhuma desculpa para uma antologia pessoal, qualquer pessoa, seguindo a trilha que estabeleci, deveria lembrar-se sempre de que ela é, na verdade, muito pessoal, e de forma alguma afirma abranger a totalidade do campo.

Nem sempre fiquei satisfeita com as premissas sobre as quais algumas teorias são baseadas, e achei conveniente partilhar com o leitor minhas dúvidas e preconceitos, já que estes, com certeza, dão colorido à interpretação que adotei no transcorrer desta pesquisa.

Ao final deste trabalho, pode-se perguntar: quê contribuição trazem essas análises para a compreensão do comprometimento organizacional? o que torna possível a construção de um comprometimento organizacional sadio e/ou patológico e por que eles não são questionados por aqueles que são influenciados para se comprometerem? Segundo nossas deduções, baseadas nas perspectivas de Pagès et al, o que é necessário explicar não é por que a maioria dos membros das organizações não se compromete, mas por que razão a maioria deles (dirigentes e dirigidos) não se rebela contra o exercício da influência no sentido de se comprometerem.

Outro questionamento: não será pelo fato de não refletirem sobre as implicações de se comprometerem ou não que as relações, de trabalho, indivíduo-organização encontram-se inteiramente desguarnecidas, teórica e praticamente, diante de fenômenos como o da globalização da economia e o da flexibilização dos mercados de trabalho?

Nossa pesquisa também nos conduz seguramente a abandonar as representações ingênuas da construção do comprometimento organizacional, as do senso comum, que

atribuem o comprometimento organizacional à organização, ao indivíduo ou a grupos de indivíduos.

Essa postura se deve ao fato de que mesmo que as pessoas desconheçam a ubiquidade da 'energia' que as move a se comprometerem ou não tal 'energia de comprometimento' está em todo lugar, estendendo seu domínio para muito além das relações de produção.

Eis por que propomos considerar o comprometimento organizacional sadio e/ou patológico como um tipo de contrato psicológico que se inscreve sobre o quádruplo eixo de coordenadas econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas ou das abordagens filosófica, sociológica, psicológica e organizacional.

O que é novo na sociedade capitalista atual e nas organizações modernas de um modo geral é a extensão e a mudança de foco do comprometimento organizacional que transferiu-se da esfera econômica para as esferas políticas, ideológicas e psicológicas frente a necessidade de sobrevivência nesse novo contexto de globalização da economia. É novo também o surgimento ou o desenvolvimento de mecanismos de negociação de participação acrescidos às finalidades da organização, aos objetivos e a valores organizacionais e individuais.

A bem da verdade, restrições políticas, ideológicas e psicológicas sempre existiram. O que é novo é a interiorização crescente dos processos de negociação que as empresas têm desencadeado no sentido de penetrar nas esferas até então consideradas "privadas", as dos ideais, dos valores, do estilo de vida e das estruturas da personalidade, no sentido de conscientizar, envolver e comprometer o indivíduo com a organização para qual trabalha.

Em relação à história, pode-se dizer que estamos passando de um comprometimento baseado na coerção para um comprometimento baseado na cooperação. Estamos passando atualmente a restrições mais sutis de ordem política, ideológica e psicológica. É como diz

Pagès et al (1978): “depois do reinado da repressão e da punição inicia-se o da interiorização e da normalização.” (p.224)

O paradoxo é que, à medida que a restrição econômica se faz menos aparente, torna-se cada vez mais segura e eficaz no sentido da submissão do aparelho social aos objetivos de lucro, expansão e dominação.

Esta evolução é acompanhada de uma crescente transformação das relações de trabalho e, como afirma Pastore (1994), “a alta velocidade das inovações tecnológicas tem exigido um permanente diálogo entre chefes e subordinados; entre contratante e contratados; entre fornecedores e consumidores”, no sentido de reverterem o clima adversário em clima de cooperação, para poderem competir melhor e vencer a concorrência.

Esta evolução tem conseqüências metodológicas importantes. Doravante, o estudo do comprometimento organizacional tende a dissociar-se radicalmente do estudo tradicional dos fenômenos de motivação, autoridade etc, com os quais ele tem sido confundido por vários estudiosos.

A esta evolução, ao que tudo indica, subjaz a abstração crescente das relações de poder das organizações sobre os seus membros integrantes: nas engrenagens e nos mecanismos de controle das organizações acha-se embutido o comprometimento, principalmente nas estratégias de gerência participativa.

Ao que tudo indica, o processo de construção do comprometimento organizacional deve ser dialético, no sentido de levar em consideração as contradições subjacentes às transações indivíduo-organização.



Destarte, será que o comprometimento organizacional despersonaliza-se frente ao advento da globalização da economia? Ou sua força amplia-se, residindo cada vez mais na capacidade de influenciar as modalidades de decisão, de idéias e de desejos? Estão aí alguns questionamentos ou algumas pistas que carecem ser analisados cuidadosamente.

Nesse aspecto, as 'relações de comprometimento' são ambíguas devido à dificuldade das teorias da organização em lidarem com a multiplicidade de conceitos e entendimentos sobre comprometimento organizacional.

Não se pode, pois, acreditar que os empregados de uma empresa capitalista não tenham capacidade para rejeitar ou enfrentar tal opressão. Certamente, é do conhecimento da maioria das pessoas que o sistema de poder capitalista visa a turvar a sua real ideologia, mas isso só ocorre quando há consentimento por parte dos indivíduos e quando estes não se apresentam como um sistema coercitivo.

Acreditamos que o presente estudo tenha mostrado que não se pode localizar o comprometimento organizacional isoladamente, ele opera e é operado em toda parte, ele está contido num compromisso maior que o indivíduo estabelece com várias dimensões de sua vida: a família, o trabalho, a profissão, a religião etc.

Nossa análise e reflexões nos permitem esboçar algumas considerações:

- a) Comprometimento organizacional constitui-se, enquanto conceito central, numa variável que expressa ação, ou seja, modo de proceder, comportamento, atitude, significando o quê e como as pessoas se sentem, e agem diante do fato de comprometer-se, assumir uma responsabilidade ou compromisso na organização. Enquanto variável ele se acha embutido em vários tipos de instrumentos operacionais, tais como gerência participativa, desenvolvimento organizacional (DO), reforma administrativa etc.

- b) A pesquisa sobre comprometimento peca pela redundância, pela ambigüidade, pela imprecisão e pela pulverização de conceitos cuja validação de medida acha-se comprometida, tendo em vista que os componentes - medidas de validade convergentes, discriminantes, preditivas, validade de conteúdo e medidas de confiabilidade ou consistência interna - que validam seu construto, como diz Bastos (1994) “parecem insuficientes para superar os problemas conceituais que caracterizam a pesquisa sobre comprometimento” (p.21). Seu estudo acha-se inserido numa pluralidade de focos, de bases e de medidas de comprometimento, configurando uma situação de fragmentação, de imprecisão conceitual e de redundância, segundo a revisão da literatura sobre o assunto. Isso ocorre devido à imprudência dos que trabalham a área de não se aterem aos significados dos conceitos tanto na linguagem cotidiana como na linguagem científica, o que os leva a criarem conceitos desprovidos de uma boa fundamentação, na transposição da primeira para a segunda linguagem.
- c) Apesar do crescente número de estudos que desenvolvem modelos explicativos mais ricos e abrangentes acerca dos seus determinantes, as análises ficam gerais e não dispõem de instrumentos de análise concretos, aplicáveis no nível microssocial, devido à diversidade de variáveis e formas de mensurá-las o que impede que se desenvolva um quadro suficientemente claro de como interagem os múltiplos antecedentes na determinação de níveis de comprometimento organizacional.
- d) O estudo do comprometimento organizacional, segundo Bastos (1994), precisa adotar uma abordagem multivariada dos seus construtos para não reduzir o poder preditivo das suas medidas. Destarte, em pesquisas futuras, uma estratégia recomendada parece ser a que toma mais de um comprometimento como objeto de estudo, visto que outros eixos ou

dimensões de comprometimento podem contribuir significativamente para a construção de uma abordagem mais coerente com a perspectiva atual, no estudo das atitudes em geral.

- e) Enquanto conceito, o comprometimento organizacional encontra-se difuso, tendo em vista o fato de que na relação indivíduo-organização, acham-se múltiplos focos de comprometimento e uma diversificação da noção de 'múltiplos comprometimentos'. O próprio conceito de organização constitui um problema, pois não diz claramente a que organização, a que secção ou a que nível da organização o conceito se refere. Há, ainda, uma confusão quanto ao uso do conceito de comprometimento, devido à falha em diferenciar seus antecedentes e conseqüentes, em relação ao comprometimento organizacional.
- f) Através das abordagens atitudinal e comportamental do comprometimento organizacional, pode-se integrar a multiplicidade de seus enfoques, tendo em vista que o enfoque atitudinal trata do indivíduo e de como ele pensa sua relação com a organização, via valores e objetivos que devem ser congruentes. Já o enfoque comportamental trata do indivíduo e de com ele lida com o problema que o torna 'prisioneiro' de uma organização. Esta pode ser uma forma de se saber como o comprometimento se desenvolve ao longo da experiência do indivíduo na organização, podendo ser obtida a partir da integração deste dois enfoques.
- g) O comprometimento organizacional é um processo que pouco se sabe sobre como se processa o seu desenvolvimento e uma medida que poderia reverter esse quadro seria a eliminação de cortes transversais e a inclusão de estudos longitudinais que apontassem os antecedentes e suas diferenças entre o período de escolha do trabalho antecedente, as experiências iniciais de socialização e o período de estabilização do indivíduo na organização.

- h) No que tange à crítica conceitual, esta reporta-se à confusão ou à fragilidade da sustentação do conceito de comprometimento, tanto na linguagem cotidiana quanto na científica, pois esta crítica repousa exclusivamente na visão do indivíduo enquanto ser isolado e desconhecedor, em sua maioria, da existência de condicionantes estruturais de natureza social, econômica, política e cultural que determinam sua consciência.
- i) A afirmação de que o comprometimento organizacional “realiza, continuamente, os objetivos do indivíduo e da organização através do estabelecimento de compromissos. Este comprometimento apresenta uma anatomia e uma fisiologia sadio ou patológica”, confirma dessa forma a nossa hipótese, visto que o contrato psicológico é o elemento mediador da relação indivíduo-organização delimitando os limites de expectativas de ambos na realização dos seus objetivos. Essa delimitação exige coerência, fator imprescindível na determinação do tipo de comprometimento - sadio ou patológico. Sem contrato psicológico pode-se afirmar que o estabelecimento do comprometimento organizacional fica comprometido pois, no seu bojo subjaz as expectativas e os interesses que governam, de certa forma, a concretização dos objetivos individuais e organizacionais. Outro ponto a ressaltar é que através dos níveis, graus, atores e condicionantes de comprometimento, pode-se estabelecer um tipo de comprometimento organizacional - sadio ou patológico. A prevalência de um tipo dependerá do ambiente, do clima organizacional reinante na empresa.

Ciente de que quantidade nem sempre significa qualidade, não podemos e não quisemos resumir esta monografia. O seu lado analítico contém, a nosso ver, inúmeros dados e observações, sejam teóricas, sejam práticas, que abrem pistas para futuras pesquisas - atendendo ao nosso interesse que é prosseguir as investigações nesta área.

Os fenômenos humano e organizacional já são um desafio para qualquer pesquisador.

Muito mais o é um comprometimento organizacional numa empresa pública ou privada.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- \_\_\_\_\_. Potência, Liderança e Administração. In: BERGAMINI, C. e CORDA, R. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e Liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990. p. 147-172.
- ADIZES, Ichak. *Como Resolver as Crises de Antigerência: diagnóstico e tratamento de problemas gerenciais*. São Paulo: Pioneira, 1987. 212p.
- AGUIAR, M. Aparecida F. *Psicologia Aplicada à Administração: uma introdução à psicologia organizacional*. São Paulo: Atlas, 1981. 206p.
- ANGLE, H. L. and PERRY, J. L. Organizational commitment: individual and organizational influences. *Work and Occupations*. n.10, p. 123-146, 1983.
- \_\_\_\_\_. Dual Commitment and Labor Management Relationship Climates. *Academy of Management Journal*. v. 29, n.1, p. 31-50, 1986.
- ARENDT, Hannah. *A condição Humana*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1991. 352p.
- ARGYRES, Chris. *Personalidade e Organização*. Rio de Janeiro: USAID, 1969. 296p.
- \_\_\_\_\_. A Integração Indivíduo-Organização. Trad. Márcio Cotrim. São Paulo: Atlas, 1975. 346p.
- ARISTÓTELES. *A Ética*. Trad. Cássio M. F. (Coleção Universidade - de Bolso Ediouro), Rio de Janeiro: Tecnoprint. 164p.

ARNOLD, J. Predictors of Career Commitment: a test of three theoretical model. *Journal of Vocational Behavior*. v. 37, n. 3, p. 285-302, 1990.

ARYEE, S. and HENG, L. J. A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model. *Work and Occupations*. v. 17, n. 2, p.229-239, 1990.

AVRICHIR, Ilan. *Psicanálise e Administração: o que existe na intersecção desses dois campos?* São Paulo: EAESP, 1985. 110p.

BALANDIER, G. *O Poder em Cena*. Brasília: Universidade de Brasília, 1978. 78p.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1988.

BASTOS, A. V. B. ; BRANDÃO, M. G. A. *Antecedentes de Comprometimento Organizacional em Organizações Públicas e Privadas. ANAIS 17 °ENANPAD*. Salvador: Recursos Humanos. v. 9. 1993. p.103-116.

BASTOS, Antônio Virgílio B. *Comprometimento no Trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato*. (Tese de Doutorado) Brasília: Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1994. 294p.

\_\_\_\_\_. Comprometimento Organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cerca essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 33, n.3, p. 52-64, mai./jun. 1993.

\_\_\_\_\_. Medidas de Comprometimento no Contexto de Trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *Psico*. v. 24, n. 2 p.29-48, jul./dez. 1992.

BAUDRILLARD, J. *Da Sedução*. São Paulo: Papirus, 1992. 207p.

BENNIS, W. e NANUS, B. *Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança*. São Paulo: Harbra, 1988. 197p.

BERGER, P. ; LUCKMAN, T. *A Construção Social da Realidade*. Trad. Floriano de S. F. Petrópolis: Vozes, 1985. 248p.

- BORGES-ANDRADE, J. E., CAMESCHI, C. E. e XAVIER, O. S. Comprometimento Organizacional em Instituição de Pesquisa: diferenças entre meio e fim. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 25 n. 4, p. 29-43, out./dez. 1990.
- CHAMPION, D. *A Sociologia das Organizações*. Trad. Auriphebo B. S. São Paulo: Saraiva, 1979. 315p.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma Antropologia da Condição Humana nas Organizações. In: Torres, Ofélia L.S. (org.) *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992. v. 1, p. 21-45.
- \_\_\_\_\_. *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1994. v.2, p. 285.
- DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1987. 168p.
- \_\_\_\_\_. Uma Nova Visão do Sofrimento Humano nas Organizações. In: CHANLAT, Jean-François. *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992. v. 1, p. 149-173.
- DORIN, E. *Dicionário de Psicologia: abrangendo terminologia de ciências correlatas*. São Paulo: Melhoramentos, 1978.
- ECO, H. *Como se Faz uma Tese*. São Paulo: Perspectiva, 1993. 170p.
- ENRIQUEZ, E. Imaginário Social, Recalcamento e Repressão nas Organizações. *Revista Tempo Brasileiro*, Rio de Janeiro, n. 36/37, p. 53-94, jan./jun. 1974.
- \_\_\_\_\_. *Da Horda ao Estado: psicanálise do vínculo social*. 2 ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1991. 404p.
- FERREIRA, A. B. de Holanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.



- FLEURY, M. Tereza L. ; FISCHER, R.M. (orgs.) *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. 170p.
- FOUCAULT, Michael. *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Vozes, 1977. 227p.
- \_\_\_\_\_. *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1982. 295p.
- FREITAS, M. Ester de. *Cultura Organizacional: formação, tipologia e impacto*. São Paulo: Makron, Macgraw-Hill, 1991. 140p.
- FREUD, S. Além do Princípio do Prazer, Psicologia de Grupos e Outros Trabalhos. Rio de Janeiro: Imago, 1976. 352p. (Col. Obras Completas de Sigmund Freud, v.18)
- \_\_\_\_\_. *O Futuro de uma Ilusão, Mal-estar na Civilização e Outros Trabalhos*. Rio de Janeiro: Imago, 1974. 325p. (Col. Obras Completas de Sigmund Freud, v.21)
- FRIEDMANN, Georges. *O Trabalho em Migalhas*. São Paulo: Perspectiva, 1983. 288p.
- FROMM, E. *Análise do Homem*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974. 211p.
- \_\_\_\_\_. *Conceito Marxista do Homem*. Trad. Octávio A. Velho. Rio de Janeiro: Zahar, 1979. 222p.
- GEERTZ, C. *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989. 323p.
- GOFFMAN, E. *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*; Tra. M. Célia S. R. Petrópolis: Vozes, 1975. 233p.
- GOMES, J. F. Comportamento Organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 30-35, abr./jun. 1987.
- GRUPPI, L. *Tudo Começou co Maquiavel*. Porto Alegre: L&PM, 1987. 93p.
- HALL, E. *A Dimensão Oculta*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977. 200p.
- HANDY, Charles, B. *Como Compreender as Organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. 498p.

- HARMAN, W. e HORMANN J. *O Trabalho Criativo: o papel construtivo dos negócios numa sociedade transformação*. São Paulo: Cultrix, 1994. 233p.
- HARVEY, D. *A Condição Pós-Moderna*. São Paulo: Loyola, 1992.
- HASTORF, A. H. et al. *Percepção de Pessoa*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1973. 113p.
- HELLER, R. *Os Tomadores de Decisão*. São Paulo: Makron, MacGraw-Hill, 1991. 364p.
- KATZ, D. ; KAHN, R. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1987. 511p.
- KETS DE VRIES, F. R. ; MILLER, D. Narcisismo e Liderança: uma perspectiva de relações de objeto. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-16, jul./set. 1990.
- KETS DE VRIES, F. R. *Psicologia, Psicanálise e Administração: conceitos fundamentais*. s. n.t.
- KLEIN, M. *Amor, Ódio e Reparação: as emoções básicas do homem do ponto de vista psicanalítico*. Rio de Janeiro: Imago, 1975. 162p.
- KORDA, M. *O Jogo do Poder na Empresa*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983. 238p.
- LAPASSADE, G. *Grupos, Organizações e Instituições*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989. 316p.
- LAPIERRE, L. Imaginário, Administração e Liderança. In: BERGAMINI, C. e CORDA, R. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e Liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- LAPLANCHE, J. ; PONTALIS, J. B. *Vocabulário de Psicanálise*. Lisboa: Moraes editores, 1970.
- LASCH, C. *A Cultura do Narcisismo*. Rio de Janeiro: Imago, 1983. 320p. (Série Logoteca)

- LEAVITT, H. J. *Psicologia para Administradores*. Trad. Octávio M. C. São Paulo: Cultrix, 1972. 404p.
- LEVINSON, H. *Saúde Mental na Empresa Moderna: um guia para as relações diárias entre dirigentes e empregados*. São Paulo: IBRASA, 1970. 268p.
- LIMA, M. E. A. Novas Políticas de Recursos Humanos: seus impactos na subjetividade e nas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 115-124, mai./jun. 1994.
- MARCUSE, H. *Ideologia da Sociedade Industrial*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.
- \_\_\_\_\_. *Eros e Civilização: uma interpretação filosófica do pensamento de Freud*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- MORGAN, G. *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: Sage, 1986. 426.
- MOSCOVICI, F. *Desenvolvimento Interpessoal*. Rio de Janeiro: LTC, 1985. 217p.
- MOTTA, Fernando C. P. Organizações: vínculo e imagens. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.31, n. 3, p. 5-11, jul./set. 1991.
- \_\_\_\_\_. *Organização e Poder: empresa, estado e escola*. São Paulo: Atlas, 1986.
- NETO, Alfredo N. *O Inconsciente: um estudo crítico*. São Paulo: Ática, 1988. 63p.
- NUTTIN, Joseph. *Psicanálise e Personalidade: uma teoria dinâmica da personalidade normal dentro de uma concepção espiritualista do homem*. Rio de Janeiro: Agir, 1964. 446p.
- PAGÈS, et al. *O Poder das Organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1990. 234p.
- PICHON-RIVIÈRE, E. *A teoria do Vínculo*. São Paulo: Martins Fontes, 1982. 143p.
- POLANYI, K. *A Grande Transformação*. Rio de Janeiro: Campus, 1980. 306p.
- RAMOS, A. G. *A Nova Ciência das Organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1989. 207p.

- \_\_\_\_\_. *Administração e Contexto Brasileiro*. Rio de Janeiro: FGV, 1983. 350p.
- RICROFT, C. *Dicionário Crítico de Psicanálise*. Rio de Janeiro: Imago, 1975.
- RODRIGUES, M. V. C. e ROCHA, N. M. N. Comprometimento Organizacional: o caso dos diretores das escolas públicas do Ceará. *ANAIS 17(ENANPAD)*. Salvador: Recursos Humanos. v. 10. 1993. p.60-76.
- ROLLO, May. *O Homem a Procura de Si Mesmo*. Petrópolis: Vozes, 1991.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques. *Do Contrato Social: ensaio sobre a origem das línguas*. Trad. Lourdes S. Machado. São Paulo: Nova Cultural, 1987.
- SCHEIN, Edgar H. *A Psicologia na Organização*. Lisboa: Clássica, 1986. 258p.
- \_\_\_\_\_. The Individual, the organization, and the Career: A conceptual scheme. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 7, n. 3, 1971.
- SCHUTZ, W. *Psicoterapia pelo Encontro*. Trad. Mercedes P. São Paulo: Atlas, 1978. 119p.
- SIEVERS, B. Além do Sucedâneo da Motivação. In: BERGAMINI, C. ; CORDA, R. *Psicodinâmica da Vida Organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Pioneira, 1990. 105120p.