

A leitura do contexto

WESLEY E. BJUR*

1. A leitura do contexto; 2. Fatores do contexto; 3. Barreiras na leitura do contexto; 4. Estrutura perceptiva; 5. Subsídios para a leitura de contexto.

1. Introdução

Tem crescido muito, na última década, o interesse pelas abordagens contextuais à teoria organizacional e gerencial. Ao falarmos em contexto referimo-nos àqueles fatores que normalmente supomos existir no ambiente de trabalho. Situam-se fora da visão do gerente, ao invés de no centro de sua atenção; contudo, são mais importantes do que geralmente se pensa, porque dão sentido aos acontecimentos e, assim, constituem o pano de fundo das decisões gerenciais. As abordagens contextuais procuram medir e ajustar a compatibilidade entre o indivíduo, a tarefa/tecnologia, os estilos gerenciais, as estruturas organizacionais e o meio ambiente externo.¹

A busca de princípios universais que possam ser aplicados à administração de qualquer empreendimento produtivo provavelmente permanecerá, mas se tornou evidente que a variedade e a sutileza das diferenças existentes nas relações entre essas variáveis exigem que os gerentes aprendam a ler o contexto de suas organizações e a responder às condições em mu-

* Membro do corpo docente da Escola de Administração Pública, da Universidade do Sul da Califórnia, Los Angeles, EUA.

¹ Pode-se encontrar um tratamento realmente atual destes tópicos em Tosi, Henry L. & Hamner, W. Clay. *Organizational behavior and management: a contingency approach*. Chicago, St. Clair Press, 1974.

dança, através do ajustamento da compatibilidade entre os elementos e o objetivo do desempenho otimizante.

São os seguintes os objetivos deste artigo:

1. Propiciar ao leitor uma lista dos fatores a serem considerados na leitura do contexto de uma organização.
2. Salientar algumas das razões pelas quais podemos encontrar dificuldades na leitura do contexto.
3. Fornecer algumas sugestões, para analistas e gerentes, sobre a maneira de melhorar sua capacidade de ler contextos.

Os bons gerentes sabem como ler o seu contexto. Como o fazem? O que observam? As respostas a tais questões são altamente impressionistas e idiossincráticas, em parte porque aprendemos a ler nossos contextos na infância, e supomos que essa habilidade, relativamente intuitiva, funciona por si só quando crescemos. Estes *insights* estão tão profundamente enterrados em nosso subconsciente, que se torna muito difícil trazê-los à tona para uma revisão racional. Além disso, algumas pessoas acreditam que grande parte desta aprendizagem é *heurística*, ou seja, o que realmente aprendemos são regras pessoais e individuais para descobrir o que está ocorrendo a nossa volta, o que é normal e anormal, relevante ou trivial e o que exige atenção imediata. Esse tipo de conhecimento, ao que parece, resiste a uma sistematização, porque é idiossincrático, diferente para cada indivíduo.

A despeito desses problemas óbvios, a literatura de administração já contém relatos de líderes que descrevem como aprenderam a perceber fatores importantes do seu meio ambiente e a eles reagiram. Todos nós podemos fazê-lo. Todos podemos aprender a fazê-lo melhor.

2. Fatores do contexto

Quando um consultor ou administrador experiente é convidado a analisar uma organização, o que observa ou investiga, segundo sua forma de ler o contexto? Provavelmente cada um terá sua listagem pessoal de fatores a serem investigados, a qual poderá conter algum ou todos os mencionados abaixo:²

² O leitor interessado em um estudo mais exaustivo de como estudar uma organização deverá ler Levinson, Harry. *Organizational diagnosis*. Cambridge, Harvard University Press, 1972. Quando Levinson era diretor da Divisão de Saúde Mental Industrial da Fundação Menninger, Topeka-Kansas, desenvolveu um formulário de exame das organizações para avaliar o seu bem-estar, visualizando a organização como um sistema vivo, análogo, para fins de estudo, a um indivíduo sob exame psiquiátrico. Isto levou-o ao desenvolvimento de uma metodologia baseada em procedimentos analíticos empregada para ensinar os alunos da Escola de Psiquiatria Menninger e agora aplicada ao estudo das organizações. O formulário de exame (cap. 4-9) compreende 250 páginas do livro e culmina com a descrição completa de um caso, inclusive análise e conclusões, bem semelhante ao que o clínico faria com o paciente que vem para análise e terapia.

1. *Sentido de missão* — sentido de intencionalidade quanto à forma pela qual as pessoas executam suas atividades. Isto é fruto de uma compreensão clara das metas globais da organização e de como cada tarefa está ligada, de uma maneira coordenada, ao atingimento dessas metas. Sua presença empresta um sentido de dinamismo à organização, imediatamente percebido pelo administrador experiente.
2. *Sentido de ordem* — manifestado no leiaute físico do local de trabalho. Parece orientado para uma missão — um bom leiaute físico faz com que o local de trabalho pareça menos turbulento e caótico. Há, nesse ambiente, uma espécie de aparente tranqüilidade na forma como as pessoas se ocupam de suas tarefas.
3. *Indícios de prosperidade* — evidentes no mobiliário, no equipamento de escritório, nos tapetes e na decoração. Isto revela que alguém dá suficiente importância à organização para se orgulhar dela e alocar recursos escassos a sua aparência e manutenção.
4. *Sentido muito forte de comunidade* — indicando que as pessoas estão-se inter-relacionando de maneira positiva. Isto influencia muito sua habilidade de intercomunicação, contribuindo positivamente para a resolução dos problemas que surgem.
5. *Estilo de liderança*³ — facilitador e não controlador. As pesquisas sobre estilo gerencial demonstram que o alto desempenho do grupo de trabalho está associado a gerentes que consideram sua tarefa apoiar e facilitar as atividades do empregado e não simplesmente supervisionar ou controlar. Nos níveis mais altos da organização esses mesmos fatores são igualmente importantes, mas estão, aí, relacionados com a forma pela qual a informação é utilizada e processada. Um líder facilitador encontra-se em posição privilegiada para coletar informações veiculadas através de reuniões e utilizá-las como base para coordenação entre unidades e departamentos da organização.
6. *Adesão* — contrapartida da liderança, é uma indicação importante de que a maneira pela qual o papel do líder está sendo desempenhado é respeitada. Os bons seguidores evidenciam a sua adesão ao líder na busca das metas da organização e o apóiam de forma positiva e otimista.
7. *As estruturas formal e informal*⁴ — parecem ser complementares e tendem a facilitar o trabalho da organização. Uma boa adesão pode ser facilmente prejudicada pelo excesso de organização formal, expressa em um número maior de regras e regulamentos do que o necessário para a

³ Há uma vasta literatura que descreve as pesquisas sobre os fatores que afetam a liderança. Veja inter alia, Vroom, Victor H. & Deci, E. L. *Management and motivation*. Baltimore, Penguin Books, 1970; Lawler III, Edward E. *Motivation in work organizations*. Monterey, California, Wadsworth Publishing, 1973; Fiedler, Fred C. *A theory of leadership effectiveness*. New York, McGraw-Hill, 1967.

⁴ Fiedler publicou algumas descobertas importantes sobre a ligação entre a estruturação relativa da tarefa e as relações supervisor-trabalhador num grupo de trabalho. Veja Fiedler, Fred C. *Leadership: a new model*. In: *Discovery*, 26(4), Apr., 1965.

operação, ou pelo uso excessivo de títulos formais e apego aos canais oficiais de decisão.

Uma estrutura informal saudável, evidenciada no sentido de comunidade de acima descrito, pode auxiliar o gerente na tentativa de desenvolver elevados padrões de produção e qualidade no local de trabalho. Se a estrutura formal não é adequada às operações, a estrutura informal complementar provavelmente exercerá uma influência negativa sobre a produtividade. Sessões de reclamações, a presença de estática ou ruído no sistema podem indicar a necessidade de ajustar a estrutura formal ao contexto do trabalho.

8. *O nível dos recursos humanos* — é fator importante a ser considerado. As pessoas revelam alto nível de competência e empenho em relação à missão da organização? Há evidência de alienação em suas atitudes para com a organização e suas metas? Elas estão alertas e interessadas em relação a novas pessoas que delas se aproximam? Pessoas altamente qualificadas constituem um recurso inestimável para qualquer organização.

9. *Um clima de abertura*⁵ — é considerado fator positivo nas organizações atuais. A abertura recíproca facilita a comunicação eficaz dentro dos grupos de trabalho. A abertura por parte da gerência significa que os empregados poderão relatar, sem receio, tanto os acontecimentos positivos como os negativos. A abertura em relação ao meio ambiente significa que a organização será capaz de reagir rapidamente aos novos fatores ou condições que requerem atenção e ajustamento.

3. Barreiras na leitura do contexto

O sistema perceptivo humano, ao que parece, tem uma capacidade ilimitada de notar ou perceber os detalhes do contexto. Contudo, grande parte dos detalhes passa deliberadamente despercebida porque é óbvia. William James escreveu que se prestássemos atenção a todos os detalhes percebidos pelos nossos cinco sentidos, o universo se tornaria para nós uma “confusão atordoante”.⁶ Este paradoxo fica evidente em nossas tentativas de ler os fatores contextuais, porque estamos realmente falando em aprender a ver e ouvir de uma forma especial. Algumas das formas que resistem ao tempo

⁵ Em geral associa-se o clima de abertura ao estilo de administração participativa, conforme advogam clássicos como Argyris, Chris. *Personality and organization*. New York, Harper & Row, 1957; McGregor, Douglas. *The Human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960, e Likert, Rensis. *New patterns of management*. New York, McGraw-Hill, 1961.

⁶ “A experiência de qualquer homem normal é composta de uma ampla gama de diferentes objetos, acontecimentos, pessoas, impressões... pois os seres humanos têm uma estranha capacidade de fazer distinções. Se nós utilizássemos totalmente a nossa capacidade de registrar as diferenças entre as coisas e de reagir a cada evento encontrado, como se fora único, logo estaríamos assoberbados pela complexidade de nosso meio ambiente”, escreveram Bruner, Goodnow & Austin. *A Study of thinking*. New York, John Wiley & Sons, 1956. p. 1-2.

e pelas quais nós próprios nos treinamos a não ouvir o que se passa à nossa volta são barreiras importantes à compreensão perceptiva do contexto. Assim, aprender a ler o contexto exige, também, a eliminação de alguns hábitos perceptivos que já desenvolvemos e a reaprendizagem de outros que possamos ter perdido no processo de crescimento.

4. Estrutura perceptiva

4.1 Referenciais perceptivos

A percepção envolve a habilidade de reconhecer algum padrão na informação sensorial que está sendo apresentada à mente. O reconhecimento do padrão permite identificar os objetos ou acontecimentos que estamos observando mas, por outro lado, isto deve ser visto dentro de algum referencial, antes que tenha qualquer sentido para nós, em termos de como devemos entendê-lo e reagir a ele. Portanto, o referencial é, ao mesmo tempo, um capacitador e um limitador. Permite-nos reconhecer o que está ocorrendo e decidir o que devemos fazer a respeito, enquanto, ao mesmo tempo, nos fecha em um tipo de esquema mental que nos predispõe a observar os acontecimentos segundo essa única perspectiva. Uma vez que o referencial obtenha êxito na decisão de como devemos reagir adotamo-lo como forma habitual de processar os acontecimentos deste tipo, tornando-nos, assim, *cegos* a outras formas possíveis de ver as mesmas coisas.

4.2 Intencionalidade na percepção

É tese central da fenomenologia que o mundo só pode ser percebido em termos selecionados pelas pressuposições e condicionamentos do observador. Percebemos as coisas apenas na medida em que pretendemos percebê-las. Assim sendo, o observador não pode considerar apenas suas observações iniciais, mas deve levar em consideração seus próprios condicionamentos anteriores e seus efeitos distorcivos sobre suas percepções. Husserl, o pai filósofo da moderna fenomenologia, acreditava que era possível descobrir a natureza e extensão desses condicionamentos, dessa intencionalidade, através de um método de pesquisa transcendental ou contrária, que vai exatamente contra o curso normal empírico do pensamento lógico.⁷ Seu método básico implicava em “colocar entre parênteses” ou *suspending* todos os julgamentos referentes às coisas físicas e seus significados ou usos, a fim de permitir à mente reajuntar os elementos percebidos de novas maneiras.

⁷ Veja Wilshire, Bruce. *William James and Phenomenology*. Bloomington, Ind., Indiana University Press, 1968. p. 3-4 e Kockelmans, Joseph J. *Phenomenology and physical science*. Pittsburgh, Duquesne University Press, 1966.

4.3 O princípio de prazer-dor na percepção

Um dos princípios mais comumente adotados para explicar o comportamento humano é a idéia de que procuramos aquilo que nos dá prazer e evitamos o que nos causa dor. Aparentemente este princípio também tem a sua contrapartida mesmo na nossa percepção do que está ocorrendo à nossa volta, uma vez que há evidências clínicas de que retraímos os músculos nas extremidades, abdômen e face quando estamos captando alguma coisa que nos provoca dor emocional. Isso é considerado um esforço inconsciente de criar *ruído* para a mente, a qual, pelo menos parcialmente, bloqueará os *inputs* dolorosos. Em termos de linguagem corporal, isso se expressa através do familiar revirar dos olhos, o retesamento dos músculos do queixo, o franzir da testa e outras reações similares.⁸ Se nos deparamos repetidamente com notícias dolorosas da mesma fonte, aprendemos, eventualmente, a não ver o que causa a dor, para poder mantê-lo fora de nossas percepções.

4.4 Teorias e pré-teorias

Embora os referenciais sejam desenvolvidos intuitivamente, em criança, as teorias são produto de nossa civilização e cultura. Fornecem-nos explicações sobre como as coisas funcionam em uma organização e, assim, ensinam-nos a enfatizar algumas partes do contexto, que a teoria diz serem importantes, e prestar pouca atenção a outros fatores ignorados pela teoria. As teorias de administração estão associadas a uma era, no sentido de que algumas vezes toda uma geração adere a conceitos como *administração científica* ou *relações humanas*, como se representassem o impulso de que se necessita para poder resolver os problemas correntes. Nossa noção de *sistema de mérito* foi exportada para o mundo todo, na medida em que as outras nações procuravam competir com o sucesso americano na indústria e administração. As teorias podem servir de orientação útil, mas precisam ser adaptadas ao contexto local, para que possam responder significativamente às necessidades organizacionais.

4.5 Linguagem

Um dos elementos indispensáveis à organização humana é a comunicação da informação indispensável à coordenação das atividades entre os departamentos de operação, que empregam dezenas e até centenas de pessoas. A linguagem escrita ou falada constitui, normalmente, a maneira de transmitir tais comunicações e somente ocasionalmente notamos os problemas

⁸ Citado em Murphy, Gardner. *Outgrowing self-deception*. New York, Basic Books, 1975, especialmente cap. 5 e 6.

que advêm da natureza do relacionamento da linguagem com os próprios eventos e idéias. Temos tendência a esquecer que as palavras são apenas nomes simbólicos para as idéias e de que um gerente quando quer transmitir sua idéia pessoal sobre alguma coisa para seu subordinado tem que primeiro codificá-la em palavras que considera compreensíveis para o ouvinte. Estas palavras são, em seguida, transmitidas ao ouvinte, que tem que decodificá-las com base no seu próprio quadro de referência, para extrair o que acha que o gerente queria dizer. Neste processo, abundam os mal-entendidos quanto a intenções e significados os quais são normalmente resolvidos mediante a repetição redundante, ou seja, dizendo as mesmas coisas de diversas maneiras.

4.6 *Auto-ilusão*

Como o eu e a sua intencionalidade estão no cerne de todos os nossos atos interpretativos e perceptivos, todo o tipo de auto-ilusão constitui uma barreira à percepção acurada do mundo. Já mencionamos a importância dos referenciais, das teorias, da intencionalidade e do princípio de prazer na percepção humana. Cada um deles revela, como um traço natural, nossa preferência pelo uso de esquemas mentais, nosso hábito em relação a alguns deles e seus efeitos um tanto coercitivos sobre a nossa maneira de perceber nossa própria realidade. Todos podemos citar exemplos de pessoas que pareciam querer acreditar em uma ilusão. Algumas vezes, aprender a ler o contexto implica aprender a ver coisas que não são agradáveis de serem admitidas para nós mesmos, nem para os outros. Contudo, livrarmo-nos sistematicamente das auto-ilusões preferidas pode ser uma das barreiras mais prejudiciais à leitura do contexto.⁹

5. Subsídios para a leitura de contexto

Da mesma forma que desenvolvemos racionalizações para perpetuar nossas maneiras preferidas de perceber o mundo, também podemos aprender a desenvolver formas de corrigir essas tendências. O problema básico, aqui, consiste em aprender a reconhecê-las pelo que são, a vê-las como uma espécie de auto-ilusão da forma como observamos a realidade que nos cerca e fazer um esforço de vontade para nos livrarmos das mais limitadoras.

5.1 *Aprendendo a reduzir a própria tendenciosidade*

Um homem perdido na floresta, sabendo como é perigoso caminhar em círculos, tentará compensar esta tendência ao escolher sua rota pelas coli-

⁹ Veja Murphy, Gardner. op. cit. para outras idéias sobre como vencer a auto-ilusão.

nas. Um gerente, consciente de suas preferências pessoais por certas maneiras de resolver problemas, sejam técnicos ou humanos, pode considerar útil compensar sua tendenciosidade confrontando-a com a tendenciosidade de outras pessoas, de forma tal que a multiplicidade de conselheiros produza segurança. Esta é uma estratégia comum nas profissões de médico e advogado, onde é chamada de *consulta a outra opinião*. Frequentemente, as grandes empresas adotam essa tática mediante a constituição de comissões.

5.2 *A utilização de múltiplas lentes conceituais*

Pode ser muito limitante para um gerente tentar resolver todos os problemas a partir de um único quadro referencial de conceitos. Isso provavelmente prejudicará sua promoção aos níveis mais altos, nos quais é necessário conviver com diversos quadros referenciais para poder visualizar o panorama global. Assim sendo, um bom gerente procurará aprender a utilizar certo número de *lentes* conceituais, a fim de focalizar um problema dentro de diversas perspectivas diferentes. Pode-se frequentemente solicitar para isto a ajuda de pessoas de fora, estranhas ao problema, bem como de pessoas que atuam há muito tempo no negócio e às quais a vasta experiência ensinou novas maneiras de ver as coisas. Recomenda-se também cursos universitários que enfatizam uma variada gama de quadros referenciais.

5.3 *Teste da validade e teste da consistência*

Um dos objetivos do executivo ao procurar ler o contexto é tornar-se apto a compatibilizar continuamente empregados, tarefa, estilos de supervisão e coordenação das estruturas na organização. Pode ser útil ao gerente questionar periodicamente a validade das formas aceitas de desempenhar certas funções sob condições de mudanças. Um contexto em mutação pode gerar mudanças importantes na forma como as metas são interpretadas pelos empregados e unidades organizacionais, tornando oportuno questionar se as práticas em voga são consistentes com as metas redefinidas. Alguns gerentes fazem uso de um diário ou livro de anotações para registrar como gastam seu tempo, com quem e em que atividades, a fim de verificar se o quadro mental que têm de si mesmos como gerente está coerente com a maneira pela qual estão aplicando realmente sua energia e tempo.

5.4 *Inventário do clima organizacional*

Mencionamos anteriormente importantes fatores contextuais, tais como um sentido de missão, de intencionalidade e uma abertura na comunicação

numa organização que funciona bem. Estes e outros fatores algumas vezes são agrupados sob o conceito de *clima* de trabalho da organização. A elaboração de uma lista dos fatores serve para auxiliar o executivo a se inteirar de tempos em tempos do clima organizacional, pois este pode fornecer *insights* importantes quanto à reação atual dos subordinados aos estilos de supervisão, bem como à atitude deles em relação às metas organizacionais e seus níveis de motivação.¹⁰ Consegue-se perceber melhor o clima aprendendo-se a *ouvir* bem. O gerente que aprende a ouvir sem dirigir e controlar a conversação através de perguntas pode captar muitas deixas importantes relacionadas ao atual clima que está afetando a motivação e desempenho do funcionário.

5.5 *Aprendendo a ouvir os sentimentos*

Uma parte importante do clima refere-se aos sentimentos que caracterizam a comunidade em que atua o trabalhador, os quais são, para o leitor de contexto, indicadores valiosos da saúde organizacional. Portanto, o tipo especial de audição que queremos descrever é o que ouve não apenas as palavras da comunicação, mas, igualmente, os sentimentos que desejam ser transmitidos. Os estudos dos aspectos não-verbais das comunicações indicam que as palavras que utilizamos transmitem normalmente apenas 7% dos sentimentos contidos na mensagem; 38% passam através do tom e das inflexões de voz e os restantes 55% aparecem nas expressões faciais.¹¹ Dessa forma, um gerente desatencioso pode ouvir apenas as palavras da mensagem e perder grande parte dos sentimentos que estão sendo transmitidos.

O gerente que procura ser um bom ouvinte também conseguirá captar “deixas” importantes quanto ao clima dos sentimentos correntes, reparando nas coisas que emergem de tempos em tempos nos diálogos. O que é importante, ou está incomodando o subordinado no momento, reaparecerá volta e meia nas conversações. Através desse método o gerente que é um bom ouvinte poderá desenvolver uma percepção destes fatores mais acurada do que pelo procedimento, aparentemente mais direto, de perguntas incluídas em agendas. O empregado ao qual se pergunte *O que o incomoda?* dará, ao gerente, um quadro bem diferente do que seria percebido através do material espontâneo que fosse aparecendo na conversação normal.

¹⁰ O trabalho de Levinson, Harry, op. cit., tem uma parte sobre que fatores inventariar para se obter uma idéia do *clima*. no cap. 7 — Interpretative Data, sobre funcionamento organizacional usual.

¹¹ Citado em Mehrabian, Albert. *Non-verbal communication*. New York, Aldine Atherton, 1972. p. 182.

5.6 *Aprendendo a ler mais nas “deixas”*

Um dos nossos pressupostos tem sido o de que o homem tem uma estranha capacidade de fazer discriminações entre diferentes objetos, acontecimentos, pessoas, impressões, etc. Parte do processo de crescimento, portanto, pode ser definida como a internalização do que a nossa cultura estabelece como trivial ou importante e como o aprendizado das respostas, culturalmente adequadas, a estas pistas. Parte da aprendizagem de leitura do contexto inclui o desaprender de algumas regras culturais para vislumbrar a complexidade do meio ambiente no qual atuamos. Assim, algumas *pistas* importantes passam a nos ser disponíveis para uma decisão e seleção racional. Enquanto estiverem incluídas na categoria de *trivial*, ficamos cegos em relação a elas, mesmo que lá estejam para nossa observação e processamento. O truque consiste em aprender a lidar com elas consciente e inconscientemente. Das pistas a seguir relacionadas, os consultores experientes conseguem extrair dados do contexto que podem facilmente deixar de ser percebidos pelo observador comum.

a) *A área de recepção*: cor, decoração, leiaute, cortesia para com os visitantes, salas facilmente identificadas por indicações, fornecimento voluntário de informação para o estranho que pareça totalmente perdido — estes detalhes dizem muito do orgulho pela organização, do clima dos subordinados, do empenho em relação às metas, da abertura entre os empregados, do sentido de comunidade, dos estilos gerenciais, etc.¹²

b) *O uso de assistentes*: o observador astuto pode ter uma idéia de como a autoridade é exercida e delegada fazendo uma hierarquização das pessoas presentes. Quando se repara quais os que são imediatamente apresentados e quais não, podemos inferir o grau em que a hierarquia formal realmente estrutura as relações entre as pessoas na organização, a amplitude percebida da distância social na hierarquia e ter uma idéia de como os superiores se utilizam do privilégio da hierarquização. Aqui existe também um outro dado sujeito a validação posterior. A propósito, na dinâmica supervisor-subordinado encontram-se pistas quanto aos níveis de autoconfiança que os diferentes atores possuem no cenário. Isto, por sua vez, está geralmente associado à tolerância, à ambigüidade nas relações de trabalho, às necessidades de estruturá-las fortemente ou deixá-las abertas e em desenvolvimento. É preciso alertar o leitor de contexto novato para o fato de que um grão de areia não faz uma praia, ou seja de que os *insights* destas pistas carecem de verificações quanto à consistência com outros dados, antes de serem utilizados como bases de decisões. Contudo, estar aberto a estes fatos representa uma parte importante na aprendizagem de leitura do contexto.

c) *Senso de humor*: o moral é afetado quando as pessoas levam muito a sério seus papéis gerenciais. Em geral, o senso de humor está associado a calor humano, enquanto que levar alguém muito a sério é considerado,

¹² Levinson. op. cit. p. 19.

às vezes, um sintoma de falta de autoconfiança, falta de vontade de se deixar aproximar mais dos colegas e subordinados. Normalmente o humor é utilizado na vida diária para resolver paradoxos advindos da necessidade de escolher entre duas alternativas de igual valor, sem se ter conhecimento suficiente dos resultados de qualquer delas. Nesse sentido, o senso de humor significa uma abertura para ver as coisas de outra maneira. A utilização de senso de humor diminui a aspereza das ordens com base na hierarquia (o relacionamento brincalhão serve de válvula de escape para a tensão que se vai criando). Em suma, utilizar o humor pode dizer muita coisa sobre as relações humanas na organização.

A lista poderia prosseguir por muitas páginas. Sem dúvida, o leitor pode acrescentar elementos que tenham servido de pistas muito úteis para coisas intangíveis do contexto. Na verdade, este foi um dos propósitos deste esforço — encorajar uma maior conscientização e a criação de maior autoconfiança na leitura de fatores do contexto que compõem a vida organizacional. De qualquer forma, faça a sua própria lista, teste-a constantemente quanto à consistência e utilize-a para ficar sempre a par do seu contexto e caminhar de acordo com ele.

Summary

In this article the author emphasizes the increasing interest in contextual approaches to organization and management theory. By context the author refers to those factors which are usually taken for granted in the working environment. They are at the margins of the manager's vision rather than at the center of his focus. They give meaning to events and thus constitute the bases against which the manager makes decisions.

Contextual approaches attempt to measure and to adjust the "fit" between the individual, the task/technology, managerial styles, organizational structures and the external environment.

The goals of this article are to provide the reader with a checklist of factors to consider in reading the context of an organization; to point out some of the reasons why we may experience difficulty in context reading and to offer analysts and managers some suggestions on how to improve their ability to read contexts.

The purpose of author's effort is to encourage great awareness and great self-confidence in reading the contextual factors which make up organizational life. He suggests that the reader to make his own list to keep up with his context.