

Marcos Bueno
André Vasconcelos-Silva
(Org.)

CONCEPÇÕES CONTEMPORÂNEAS SOBRE
ORGANIZAÇÕES E TRABALHO



CONCEPÇÕES CONTEMPORÂNEAS
SOBRE ORGANIZAÇÕES E TRABALHO



Universidade Federal de Goiás

UFG

Reitor

Edward Madureira Brasil

Vice-Reitor

Eriberto Francisco Bevilaqua Marin

Diretor do CAC/UFG

Manoel Rodrigues Chaves

Coordenadora do Departamento Editorial CAC/UFG

Regma Maria dos Santos

Conselho Editorial

Antônio Fernandes Junior, Cleves Mesquita Vaz, Eliane Aparecida Justino
Gleyce Alves Machado, Ivânia Vera, Maria Aparecida Lopes Rossi, Nádia Campos Pereira,
Regma Maria dos Santos, Thiago Jabur Bittar

Marcos Bueno
André Vasconcelos-Silva
(Organizadores)

CONCEPÇÕES CONTEMPORÂNEAS
SOBRE ORGANIZAÇÕES E TRABALHO





Sumário

- 7 Apresentação
- 7 Concepções contemporâneas sobre organizações e trabalho
- 13 PARTE 1 Aspectos contextuais da administração contemporânea
- 15 Capítulo 1. Psicologia e trabalho entre as demandas da organização e a saúde do trabalhador
 - | Thiago Drumond Moraes
 - | Leonardo Pinto de Almeida
- 39 Capítulo 2. Liderança no contexto atual: competências e mitos
 - | Maxwell Ferreira de Oliveira
 - | Vagner Rosalem
 - | Ana Paula Zago
- 65 Capítulo 3. O papel da cultura no estudo do comportamento do consumidor: implicações da análise do comportamento
 - | André Vasconcelos-Silva
 - | Renata Limongi França Coelho-Silva
 - | Marcos Bueno
 - | Gleiber Couto
- 85 Capítulo 4. A influência do valor religião na atitude em relação à escolha de aspectos importantes no trabalho
 - | João Roberto Lo Turco Martinez

- 99 PARTE 2 A administração contemporânea
- 101 Capítulo 5. A mulher e o processo sucessório em organizações familiares
| Kátia Barbosa Macêdo
- 127 Capítulo 6. Negociação – sob o enfoque sistêmico: uma ferramenta de gestão nas organizações contemporâneas
| Vagner Rosalem
| Maxwell Ferreira de Oliveira
- 159 PARTE 3 Aspectos da mobilização subjetiva do trabalhador nas organizações contemporâneas
- 161 Capítulo 7. O trabalho, prazer, sofrimento e adoecimento dos escritores literários: trabalho ou lazer? Uma análise psicodinâmica
| Marcos Bueno
| Kátia Barbosa Macêdo
| Daniela Cristina Guimarães
- 197 Capítulo 8. Constituição dos mecanismos de defesa psíquicos e sociais no trabalho autogestionário: análise e discussão
| Sanyo Drummond Pires
| Gleiber Couto
| Arthur Alves
- 217 Capítulo 9
- 217 A utilização de recursos tecnológicos e de jogos de empresas no processo de ensino-aprendizagem em administração: o caso Goliat
| Solon Bevilacqua
- 243 Sobre os autores

Apresentação

Concepções contemporâneas sobre organizações e trabalho

*“Toda mudança organizacional implica
na superação de paradoxos.”*

Yvon Pesqueux e Isabella Vasconcelos, FEL.

O TÍTULO DESTA COLETÂNEA, *CONCEPÇÕES CONTEMPORÂNEAS sobre organizações e trabalho*, sugere um olhar multidisciplinar sobre a superação de paradoxos nas organizações. A Revolução Industrial aconteceu na Inglaterra na segunda metade do século XVIII e encerrou a transição entre o feudalismo e o capitalismo, a fase de acumulação primitiva de capitais e de preponderância do capital mercantil sobre a produção. Podem-se distinguir três períodos no processo de industrialização em escala mundial: 1760 a 1850 – a Revolução se restringe à Inglaterra, a “oficina do mundo”; predomina a produção de bens de consumo, especialmente têxteis, e a energia a vapor. 1850 a 1900 – a Revolução espalha-se pela Europa, América e Ásia: Bélgica, França, Alemanha, Estados Unidos, Itália, Japão, Rússia; cresce a concorrência, a indústria de bens de produção se desenvolve, as ferrovias se expandem; surgem novas formas de energia, como a hidrelétrica e a derivada do petróleo; o transporte

também se revoluciona, com a invenção da locomotiva e do barco a vapor. 1900 até hoje – a «oficina é o mundo», sem fronteiras.

Surgiram as Teorias da Administração, em seguida os Estudos Organizacionais, visando entender e integrar o homem às organizações. A produção se automatiza, surge a produção em série, e explode a sociedade de consumo de massas com a expansão dos meios de comunicação. Avança a indústria química e a eletrônica, a engenharia genética, a robótica, a gestão do conhecimento apregoada por Peter Drucker e um novo homem no trabalho defendido por Christophe Dejours.

A proposta desta antologia é registrar um novo olhar sobre organizações e trabalho, tendo o sujeito como referência central, diante de novos e revolucionários processos de gestão e inovação que buscam uma revisão de conceitos na relação entre sujeitos e organizações. Estão apontadas as contribuições de Dejours, Pagés e Henriques entre outros pesquisadores, visando à superação de paradoxos organizacionais e paradigmas, como defendem Burrell e Morgan. Foram tratados temas que não são suficientemente debatidos tanto na academia quanto nas organizações; nove textos, nove caminhos no mundo do trabalho, da subjetividade e das organizações.

Um novo olhar, uma escuta desperta sobre gestão, inovação e a necessidade social que são as razões de existir das organizações. Reconhecer que o saber nada mais é que o simples resultado extraído da experiência, e que o aprender é o processo que une a diferença, o óbvio e o desejo na construção de criar algo novo para a sociedade e para as organizações.

Cultiva-se a ideia de que é no aprender que reside a potência de vida – que se expande na sua busca por inteligência coletiva, encontro recíproco, produção de saberes, laços, capacidade inovadora de inventar novos desejos e necessidades, novas crenças, novas associações, novas formas de cooperação – e a coragem de derrubar muros paradigmáticos produzidos pela própria ciência. A ciência tem sido a maior barreira paradigmática.

Para discutir essa pluralidade de temas, os autores vêm de diversas instituições de ensino: da Universidade Federal de Goiás – Campus Catalão, da Pontifícia Universidade Católica de Goiás, da Universidade Federal Fluminense e da Universidade São Francisco. Todos são professores

e pesquisadores, mas de profissões e olhares teóricos diferentes: psicólogos clínicos e organizacionais, administradores. Contudo, temos aprendido que é na diversidade que ocorre a inovação e o despertar para novas configurações no mundo do trabalho e das organizações.

O livro está dividido em três partes, visando uma leitura mais didática e alinhando os artigos em áreas mais específicas. A primeira parte denomina-se “Aspectos contextuais da administração contemporânea” e é composta por cinco capítulos.

O Capítulo 1 intitula-se “Psicologia e trabalho entre as demandas da organização e a saúde do trabalhador”, de autoria de Thiago Drumond Moraes e Leonardo Pinto de Almeida. Como questão de análise e de intervenção, eles tomam a experiência concreta dos trabalhadores e mostram, ao longo desse artigo, a necessidade de um diálogo profuso entre dois polos observáveis no horizonte da psicologia do trabalho: 1) o polo da saúde e subjetividade dos trabalhadores; 2) e o polo da psicologia organizacional.

O Capítulo 2 denomina-se “Habilidades de liderança no contexto atual: desfazendo mitos”, de autoria de Maxwell Ferreira de Oliveira e Vagner Rosalem. Os autores abordam o fenômeno da liderança cujo interesse atual se deve à necessidade das organizações por um novo perfil profissional, frente à globalização e às mudanças impostas por ela. Os autores perpassam pelos conceitos que diversos estudiosos atribuíram ao vocábulo ao longo dos tempos, abordam as diferenças entre gerenciamento e liderança, as características mais marcantes dos líderes, as competências necessárias, sua relação com o ambiente e discutem alguns mitos sobre o tema, entre outros.

O Capítulo 3 – de autoria de André Vasconcelos-Silva, Renata Limongi Vasconcelos-Silva, Gleiber Couto e Marcos Bueno – apresenta uma pesquisa teórica sobre “O papel da cultura no estudo do comportamento do consumidor: implicações da análise do comportamento”. Essa área tem focado seus estudos considerando, prioritariamente, a conduta do consumidor quanto às variáveis envolvidas nos processos de escolha, compra, troca, consumo, e suas consequências. Todavia, também poderia ser avaliada a partir dos outros dois tipos de análise de variação e seleção – filogenético e cultural. Assim, os autores destacam a necessidade de se definir as bases

interpretativas das unidades culturais e suas eventuais contribuições para o estudo do comportamento do consumidor.

O Capítulo 4 – denominado “A influência do valor religião na atitude em relação à escolha de aspectos importantes no trabalho”, de João Roberto Lo Turco Martinez – encerra a primeira parte da coletânea. O autor objetivou analisar como a religião influencia na atitude para o trabalho, usando um banco de dados sobre valores mundiais, sobre o qual aplicou tabulação quadrada e teste de hipótese do qui-quadrado. Dos resultados obtidos observou-se que, à medida que o valor religião deixa de ser importante, temos uma maior tendência a valorizar os aspectos sociais.

A segunda parte da coletânea, denominada “A administração contemporânea”, é dedicada à perspectiva da administração na contemporaneidade e se constitui de dois capítulos que enfocam a participação da mulher nas organizações familiares e uma pesquisa teórica sobre os processos da negociação do ponto de vista sistêmico.

O Capítulo 5, de autoria de Kátia Barbosa Macêdo, aborda o tema “A mulher e o processo sucessório em organizações familiares”. Apresenta, em primeiro lugar, o embasamento teórico para se compreender a cultura da sociedade, seus possíveis reflexos na cultura organizacional e, especificamente, os aspectos relacionados ao gênero quanto ao processo sucessório nas empresas familiares. Em seguida relata as conclusões do estudo realizado.

O Capítulo 6 intitula-se “Negociação sob o enfoque sistêmico: uma ferramenta de gestão nas organizações contemporâneas”. No atual contexto de globalização, Vagner Rosalem e Maxwell Ferreira de Oliveira, os autores, consideram a negociação, um fenômeno organizacional presente em todos os momentos da vida – seja nas relações comerciais ou familiares – e, portanto, intimamente ligada à administração. Apresenta então o resultado de uma pesquisa teórica sobre o tema, descrevendo seus processos, suas variáveis básicas e os principais perfis psicológicos dos negociadores (segundo alguns especialistas), tencionando proporcionar ao leitor uma visão global e sistêmica, bem como os possíveis desfechos em relação aos processos de negociação.

A terceira parte, composta pelos capítulos 7 e 8, versa sobre os “Aspectos da mobilização subjetiva do trabalhador nas organizações” e dedica-se

a uma dimensão esquecida no mundo do trabalho: os aspectos subjetivos. Esses são defendidos na atualidade com muita eloquência, nos círculos internacionais e nacionais, por Christophe Dejours, Max Pagès, Eugène Enriquez e Jean-François Chanlat, entre outros.

O Capítulo 7, DE AUTORIA DE Marcos Bueno, Kátia Barbosa Macedo e Edinaldo Avelino da Silva, aborda um tema provocante e inovador nos estudos sobre o trabalho: “Trabalho, prazer, sofrimento e adoecimento dos escritores literários: trabalho ou lazer? Uma análise psicodinâmica”. O artigo revela os resultados de um projeto de pesquisa mais amplo, “O trabalho dos profissionais de arte, entretenimento e lazer: uma abordagem psicodinâmica” – coordenado pela professora doutora Kátia Barbosa Macêdo, da PUC-GO – cuja proposta é pesquisar o trabalho e o processo de criação do escritor literário, tendo a psicodinâmica como perspectiva. Conclui-se pela pouca importância que é dada aos trabalhadores da indústria cultural que trabalham com arte, entretenimento e lazer, de forma específica o trabalho dos escritores literários.

O Capítulo 8 também apresenta uma pesquisa teórica: “A constituição dos mecanismos de defesa psíquicos e sociais no trabalho autogestionário: análise e discussão”. Os autores Sanyo Drummond Pires, Gleiber Couto e Arthur Alves mostram as contingências dos mecanismos de defesa em cooperativas de produção, tanto na sua dimensão psíquica como social. Demonstram também como essas dimensões são mutuamente constitutivas e se diferenciam de outras construções defensivas, adaptadas a cenários heterogestionários de organização social e do trabalho, que coexistem de maneira conflituosa na construção da identidade e da subjetividade do trabalhador.

O Capítulo 9 – “A utilização de recursos tecnológicos e de jogos de empresas no processo de ensino-aprendizagem em administração: o caso Goliath”, de Solon Bevilacqua – traz uma valiosa contribuição para o ensino da Administração. O autor propõe a transformação das aulas tradicionais em jogos, como técnicas instrucionais, pois sua prática demonstra que eles propiciam melhor participação e aprendizagem. O objetivo desse estudo é identificar a disposição dos consumidores para novas estratégias de ensino e aprendizagem, particularmente, um jogo de empresas. O estudo tem caráter

exploratório e descritivo e, a partir do emprego da análise fatorial, foi possível identificar as variáveis consideradas mais importantes para a adoção dessa tecnologia, associadas a três dimensões: otimismo, inovatividade e prontidão.

Os capítulos trazem suas fundamentações teóricas e suas revisões de literatura sobre os temas escolhidos pelos autores, e se constituem como resultados de investigações ou discussões e reflexões teóricas. Em todos eles, percebe-se uma visão multidisciplinar, um olhar sistêmico e lógico, e pouco ortodoxismo na defesa das ideias.

A proposta do livro é apresentar considerações dos diversos olhares sobre organizações e trabalho, em um movimento contemporâneo e mais sistêmico, mais holístico, abrangendo a ciência do comportamento com a ciência da administração. A união da Psicologia com a Administração resulta em um ganho substancial para o sujeito, para o mundo do trabalho e para as organizações.

Esperamos que a leitura seja bem proveitosa e convide todos os leitores para viagens, devaneios, reflexões e uma construção mais crítica e envolvente de como se vê o trabalho de quem deseja contribuir na produção de conhecimento.

Afinal, escrever livros é transformar o leitor comum em um leitor do mundo, um mundo em letras, como afirmava Paulo Freire. E escrever aqui tem como propósito um trabalho com sentidos, motivações, desejos, projetos inacabados e emerge desse paradoxo que é decodificar essa situação dialógica chamada trabalho(sujeitos) – organizações(capital).

Marcos Bueno
Serigne Ababacar Cisse Ba

PARTE 1

Aspectos contextuais da
administração contemporânea



Capítulo 1

Psicologia e trabalho entre as demandas da organização e a saúde do trabalhador

| **Thiago Drumond Moraes**

| **Leonardo Pinto de Almeida**

INTRODUÇÃO

O presente artigo objetiva viabilizar a articulação entre dois polos encontrados comumente nos estudos relativos à psicologia do trabalho: por um lado, o polo da saúde e subjetividade dos trabalhadores e, por outro, o da psicologia organizacional. Ressalta-se aqui a pertinência do diálogo entre eles, sobretudo ao tomarmos, como questão de análise e de intervenção, a experiência concreta dos trabalhadores.

Para tanto, faremos uma breve apresentação de cada um dos polos, tentando demonstrar em que medida eles se antagonizam e quais os limites que os determinam. A partir daí, discutiremos sucintamente em torno do conceito de atividade, sinalizando os caminhos que podem advir da apreensão do conceito de cada um desses polos.

A POLARIZAÇÃO REFLEXIVA DA PSICOLOGIA DO TRABALHO

Sampaio (1998) sugere que a psicologia do trabalho seja dividida em três faces: a psicologia industrial, a psicologia organizacional e a psicologia

do trabalho. Ele argumenta que cada face se refere a um conjunto de objetivos, teorias, métodos e campos de atuação que os profissionais da área utilizam para suas análises e intervenções. Enquanto a face industrial da psicologia do trabalho se atém ao conjunto de teorias e métodos de intervenção em torno dos problemas das funções e dos cargos nas organizações, a face organizacional se dedica aos aspectos mais sociais, políticos e estratégicos.

Nessa última, o objetivo de estudo e intervenção é menos focado no desempenho individual dos trabalhadores e mais na maneira como esse desempenho se articula às dinâmicas organizacionais. O foco se dá entre as dimensões individuais e as outras dinâmicas em jogo na organização: questões culturais, políticas, éticas, entre outras. Para Sampaio (1998), a emergência dessa face organizacional surge em função de transformações profundas que ocorreram na organização da produção, do trabalho e das relações ao longo dos anos 1970 e 1980, solicitando a ampliação da abrangência dos profissionais e dos saberes da psicologia em direção ao centro mais estratégico da gestão. O autor deixa claro, porém, que a emergência dessa face organizacional da psicologia não significa uma superação em relação à face industrial, mas uma espécie de ampliação da atuação do psicólogo nas organizações.

Vale aqui uma ressalva importante: Zanelli (2002) chama a atenção para o fato de que a psicologia organizacional no Brasil está muito aquém do que a própria teoria lhe permite. Faz essas alegações considerando a realidade de atuação dos profissionais, sobretudo quando compara essa atuação aqui com a de psicólogos organizacionais em outros países. O autor sugere a necessidade de uma revisão curricular dos cursos de psicologia, antevedendo com isso a atuação dos psicólogos à altura das potencialidades da teoria, para o auxílio no desenvolvimento das organizações.

No entanto, ao menos no tocante à produção científica brasileira, a situação apresentada por Zanelli (2002) parece estar se modificando. Em uma revisão da literatura entre os anos de 2001 a 2005, Tonetto et al. (2008) verificaram o aumento de publicações voltadas para as questões organizacionais da psicologia. Com isso, mostram que, pelo menos no campo das pesquisas acadêmicas, a psicologia organizacional vem se alinhando às transformações dessa área observada alhures.

Feita essa ressalva, pretendemos argumentar aqui dois pontos importantes que merecem consideração. Em primeiro lugar, o desenvolvimento teórico da psicologia organizacional oferece um conjunto de saberes que vem sendo apropriado por profissionais da administração na produção de outros instrumentos de gestão organizacional. Alguns manuais sobre organização e gestão de pessoas – muito utilizados na formação de profissionais voltados à administração de empresas no Brasil (Chiavenato, 1999) e nos Estados Unidos (Robbins, 2002) – comprovam esse fato, além de ser comum o interesse pelas relações entre as dimensões mais humanas do trabalho. Contudo, concordando com Zanelli (2002), o campo de atuação dos psicólogos em organizações ainda está aquém de suas potencialidades.

Acreditamos que parte dessa distância entre teoria e prática se refere também ao processo histórico da formação da disciplina e do seu campo de atuação no país. Como aponta Motta (2004), a história da psicologia no Brasil é atravessada pela questão do trabalho. Com a participação mais ativa dos empresários brasileiros no processo de modernização da produção, a psicologia se torna a principal candidata para auxiliar na seleção das pessoas mais adequadas para as tarefas, conforme análise de suas capacidades e da compatibilidade entre a determinação do seu perfil profissional e as exigências da tarefa e do cargo. Decorre desse período inicial de instalação da psicologia no Brasil, a representação dessa ciência articulada ao recrutamento, seleção e treinamento de trabalhadores.

Ora, lembremos que a psicologia no Brasil emerge no momento em que há um aumento gradual da modernização brasileira pelo capitalismo industrial, exatamente no período da primeira onda de globalização do capital industrial – virada do século XIX para século XX. Percebemos, porém, que essa globalização se dá em uma tentativa de ultrapassar os limites enfrentados pelo capitalismo, diante da crescente mobilização operária que articula a tradição operária artesanal à crescente expansão da classe operária desqualificada (Silver, 2005). Porém, no país, o aumento desse primeiro impulso para a industrialização é seguido da intensificação da mobilização operária (Motta, 2004). A saída foi buscar os processos produtivos que conseguem romper essa mobilização, ainda fortemente marcada pelos movimentos operários

qualificados. O taylorismo, em ampla expansão nos EUA, mostrou-se como a saída mais promissora.

A psicologia no Brasil assumiu, assim, uma face extremamente industrial – como vimos com Sampaio (1998) – que se perpetuou por anos a fio. No momento em que o capital industrial enfrenta, nos EUA e na Europa Ocidental, uma nova onda de embates com os movimentos de trabalhadores (sobretudo durante a primeira década do século XX), a saída encontrada se deu em nova onda de globalização da indústria, exportando seus parques produtivos tayloristas; ao mesmo tempo ocorre uma revolução dos processos produtivos nos países centrais, ultrapassando o taylorismo. Aqui, então, o papel da psicologia se transforma. No taylorismo, essa disciplina fornecia instrumentos técnicos de seleção e treinamento, visando adequar o trabalhador ao perfil exigido pelo cargo; com esses novos modelos de produção, o que se torna fundamental não é mais a simples adequação do trabalhador ao perfil do cargo, mas, sobretudo, a produção de um novo trabalhador adaptável às constantes transformações do mundo do trabalho.

Pagés et al. (1987) realizaram uma importante pesquisa no fim dos anos 1970 na IBM francesa, onde observaram que uma nova gestão do trabalho estava sendo produzida por empresas multinacionais como aquela. Em tais empresas, não se tratava de simplesmente adequar o trabalhador ao cargo, mas da produção de uma nova subjetividade dos trabalhadores, gerindo seu tempo, seu esforço, seu psiquismo, enfim, sua alma. Os autores perceberam que a gestão da subjetividade requeria uma política de recursos humanos para além do papel técnico. Os recursos humanos se tornavam cada vez mais importantes para a manutenção da alta produtividade da organização. A tendência de produção de uma nova subjetividade no mundo do trabalho, indicada por esse estudo, foi confirmada posteriormente por vários outros, como o de Aubert e Gaulejac (1993), Enriquez (2000), Hardt e Negri (2001), entre outros, inclusive no Brasil (Moraes, 2002; Grisci, 2000). Ora, o papel da psicologia nesse cenário remetia a uma complexificação de sua atuação, compondo essa nova face da psicologia do trabalho, sua face *organizacional*, mesmo que reconheçamos que seus primeiros passos remetem à Escola das Relações Humanas e às experiências de Mayo em Hawthorne.

Entretanto, no Brasil, essa face demora a se manifestar, exatamente porque (entre os anos 1950-1970) o país foi invadido pela segunda onda de globalização do capital, sobretudo com o ingresso do capital internacional de produção em massa, representado pela grande expansão das indústrias automobilísticas e pela intensa urbanização brasileira. Nesse processo, o país foi conduzido a expandir a grande indústria em movimentos capitalistas estruturados ainda no mesmo taylorismo que se iniciara há mais de 30 anos, mas que se intensificam somente nesse período (Motta, 2004). Assim, embora a psicologia tenha ampliado seu escopo de ação em outros países, aqui a demanda desse profissional era ainda restrita aos mesmos padrões de atuação de décadas atrás, fortalecendo ainda mais esse viés industrial da psicologia do trabalho.

Soma-se a isso o fato de que é nesse momento que se dá a constituição dos primeiros cursos de psicologia no país (Bock, 1999), o que reforça a relação entre a psicologia do trabalho e sua face *industrial*. Além disso, como essa mesma autora e Coimbra (1995) salientam, durante os anos da ditadura militar, há uma profunda inflexão da psicologia em direção a sua intimização. Não é à toa que as práticas clínicas individuais ganham relevo nesse momento em que o humanismo intensifica a busca pelo autodesenvolvimento e autoconhecimento.

À psicologia do trabalho, em sua face industrial, é atrelado um discurso da clínica de ajudar os trabalhadores a superarem seus conflitos no trabalho, visando à harmonia que conduz à produtividade das organizações. Esse discurso, que socialmente se produz em relação à psicologia, é calcado em práticas profissionais ainda marcadas por essa tradição. A face organizacional da psicologia perde terreno no Brasil, sendo requisitada somente quando há a terceira globalização do capital, durante os anos de 1990, agora por meio da superação do taylorismo como modelo ideal de produção, acarretando uma profunda crise econômica na América Latina, somente em parte superada após os anos 2000. Enfim, se há o reconhecimento do aumento da importância de uma face organizacional da psicologia do trabalho, esse aumento se deve às reformas dos processos produtivos que têm na subjetividade dos trabalhadores seu elemento central de gestão. Gerir e produzir

subjetividades é deveras mais complexo que selecionar e treinar pessoas. Os psicólogos carecem, em parte, de uma formação que lhes propicie atuar nesse novo cenário. Eis o desafio a que se refere Zanelli (2002).

Há, entretanto, um segundo ponto importante: durante os anos da ditadura militar, como assinalamos anteriormente, a psicologia se intimiza. Com isso, há uma preocupação social em direção a algo que poderíamos chamar de uma “saúde psicológica”, que seria esse estado de harmonia entre a vida das pessoas, suas relações com o trabalho, com os outros e consigo mesmas. Essa “saúde psicológica” é amplamente influenciada pelo humanismo que se expande nesse período. Como Motta (2004), Braverman (1981) e Sampaio (1996, 1998) sugerem, esse humanismo – que se desenvolve a partir da Escola das Relações Humanas, ainda no taylorismo – não visa superar o modelo produtivo, mas reduzir os malefícios dele decorrentes. Temos, então, o fortalecimento de uma preocupação legítima de profissionais da psicologia, ao mesmo tempo em que se espera deles a satisfação dos trabalhadores e a manutenção de sua produtividade, aliadas à saúde e às suas realizações pessoais. Enfim, os psicólogos são confrontados, mesmo que intimamente, com o seguinte dilema: agir do lado das organizações sem deixar de pensar nos trabalhadores.

Eis aqui o ponto que se torna crucial analisar: a que serve o psicólogo nas organizações? Embora o senso comum possa supor que sua função se refira à manutenção da satisfação e da saúde dos trabalhadores, é reconhecido o fato de que seu objetivo esteja focado na produtividade e no desempenho desses. Embora seja verdade que as questões de saúde e bem-estar dos trabalhadores no ambiente de trabalho estejam sob a atenção dos teóricos da psicologia organizacional (Zanelli; Bastos, 2004), por outro lado, eles deixam claro que dentre os objetos principais dessa psicologia está a produtividade, associada aos resultados e desempenhos humanos no trabalho. Não se trata, pois, de crer que o psicólogo possa mobilizar os recursos pessoais, visando à saúde dos trabalhadores em meio às exigências das organizações. Isso até pode acontecer e é o desejo de parte dos profissionais. A questão é que o fundamento de sua atuação está encravado no uso de seus conhecimentos para intensificar o controle sobre os trabalhadores, mantendo ou

umentando a produtividade deles. Nesse sentido, qualquer atividade além é considerada de menor importância.

Há, contudo, um discurso cada vez mais consensual – ao menos no tocante ao reconhecimento de sua importância e pertinência – de que a produtividade é efeito direto da satisfação dos funcionários e de sua qualidade de vida no trabalho (Chiavenato, 1999). Esse discurso até pode servir como um instrumento de diálogo que o psicólogo usa para tentar convencer os gestores na busca de melhores condições de trabalho para os trabalhadores, mas ainda está distante a sua generalização como instrumento importante de gestão. Para confirmar isso, basta ver os índices de acidentes de trabalho (Santana; Nobre; Waldvogel, 2005).

Diante destes dois pontos que aqui trazemos à baila – a importância dos conhecimentos de psicologia, mesmo que não atrelados a uma prática semelhante no país, e o valor do humanismo no trabalho –, podemos sinalizar o escopo profissional do psicólogo nas organizações. Está em se apropriar dos espaços de atuação assumidos pelos administradores de empresa, fortalecendo sua face industrial, e em intensificar a estratégia de convencimento dos diretores e empresários, visando à qualificação das condições de trabalho, sendo aqui fundamental o papel da saúde mental. Há, porém, um problema nesse caminho: a naturalização da ação que se produz nesse espaço. Esse é o dilema central que deve ser sempre pensado por parte dos psicólogos. Isso porque, como vimos, trata-se de um espaço de intervenção que visa, a princípio, a intensificação do controle, da produtividade e do desempenho dos trabalhadores.

Além disso, o profissional da psicologia possui uma habilidade importantíssima que é muito valorizada no cotidiano gerencial: a capacidade de escuta aprimorada e analítica e a capacidade de análise multifacetada, complexa. Essas duas habilidades – frutos de teorias e práticas que não permitem entender as coisas apenas a partir de conceitos explicativos únicos e que requerem a contínua problematização da situação – garantem ao psicólogo condições que o habilitam a compreender de maneira ampla as relações entre trabalho, comportamento e desempenho. Talvez o que falte a esse profissional é a aquisição de ferramentas que lhe possibilitem dialogar melhor com os conhecimentos de outras disciplinas, tais como os da administração.

Feitas essas considerações, deparamo-nos com um duplo caminho inevitável: reconhecer que as faces industrial e organizacional da psicologia do trabalho estão, em parte, confinadas aos princípios gerenciais que enfocam o desempenho e a produtividade dos trabalhadores; porém, há que se compreender, como legítima, a preocupação humanista que se produz em torno da saúde dos mesmos. O que se torna questionável, entretanto, é em que medida esse humanismo visa intensificar a produtividade – tornando as políticas de recursos humanos como “práticas ideológicas”,¹ como sugerem Pagès et al. (1987, p. 98) – ou se trata, de fato, de resgatar parte do controle dos trabalhadores em relação à gestão de seu processo produtivo.

Podemos assim afirmar que a manutenção das práticas e teorias da psicologia da indústria ou organizacional não permite valorizar, por si só, o papel dos trabalhadores no controle sobre sua produção. Nesse sentido, o primeiro caminho apontado – o das políticas de recursos humanos como práticas ideológicas – parece ser o mais provável, e isso por uma razão que se mostrará evidente. Contudo, não se trata de falta de sensibilidade dos trabalhadores da gestão de pessoas em relação aos demais trabalhadores da organização; muito pelo contrário.

Como nos mostra Braverman (1981), esse modo evidencia o desenvolvimento do capital industrial em direção ao aumento de controle da gerência sobre o processo produtivo. Cabe aos trabalhadores que realizam o planejamento da organização do trabalho o controle da *performance* dos operários da linha de produção. Entre aqueles se encontra o psicólogo e seu saber. O trabalho dos profissionais de recursos humanos visa, em última instância, controlar, gerir o trabalho de outrem. Enfim, em uma leitura ergonômica, a tarefa desse profissional é atuar na produção de prescrições do trabalho dos demais funcionários.

Talvez a grande novidade da administração científica de Taylor tenha sido a intensificação, sem igual, de prescrições no trabalho, acarretando um aumento do controle sobre a força de trabalho e viabilizando um cálculo

¹ Essas políticas são práticas ideológicas à medida que produzem verdade, discursos, realidades.

bastante preciso em torno da produtividade possível dessa mesma força. Sabemos dos efeitos perniciosos disso (Dejours, 1987) e como o mundo do trabalho atual construiu caminhos para sua superação parcial; pelo menos no tocante a alguns setores da economia, como a indústria automobilística ou a de produção de informação e conhecimento. Sabemos, também, que o taylorismo está em pleno funcionamento em parte das organizações, ou em determinados setores, ou em alguns países. O que importa é que, independente da convivência de modelos tayloristas ou não, o rigor em torno da prescrição do trabalho ainda se mantém como uma condição indelével. E mesmo que reconheçamos que as prescrições da atividade do trabalho não sejam tão rigorosas como outrora quanto ao modo de se produzir – dando certa margem de autonomia para os trabalhadores concernente à parte do processo produtivo, ainda que seja uma autonomia sempre controlada (Tolfo; Piccinini, 2001) –, não podemos deixar de considerar que as prescrições atuais são ainda excessivamente severas no que se refere aos prazos, metas e qualidade do trabalho. A tão citada “gestão por competências” é uma comprovação de que, mais que o desempenho e o perfil, trata-se de sublinhar as competências, “prescrevendo” a “humanidade” que se espera que cada trabalhador desenvolva (Enriquez, 2000; Guattari; Rolnik, 1999).

Afirmamos, portanto, que não é por meio do humanismo que se pode superar os limites a cujos constrangimentos o trabalhador está submetido nas organizações – e que podem, ao longo do tempo, acarretar sérios problemas de saúde, de satisfação em relação ao trabalho, ou ainda de produtividade. O elemento central que queremos evidenciar é que os profissionais de recursos humanos atuam na prescrição do trabalho, na sua gestão, na adequação ao que se espera da atividade dos trabalhadores. Veremos, a seguir, que se atentar para esse fato talvez seja o ponto de partida para superarmos um pouco a ambiguidade da atividade do trabalho desses profissionais.

Ao discutirmos as dimensões organizacionais da psicologia do trabalho, e mesmo ao citarmos as organizações de trabalho, vale considerar as reflexões trazidas por Spink (1996) e Sato (2003). Eles nos alertam para o fato de que as concepções de organização – como uma entidade que existe para além das relações humanas no trabalho – conduzem à reificação de

uma categoria que não existe em si mesma. Esses autores também sugerem que tal compreensão conduz à ideia de que atuar na e sobre a organização é sempre atuar a partir do núcleo que produz suas regras, normas de funcionamento e seus valores. Não é no cotidiano que ela se produz-reproduz, mas em seus princípios fundamentais de constituição. Sua história é sempre a história de sua invenção, do patrão, do empresário que organiza um modo de fazer o qual se perpetua nos valores e na cultura da empresa. Pensar assim pressupõe que a organização é um todo para além das pessoas, que não as atinge, é maior e está fora do alcance delas. Lidar com a organização na perspectiva reificadora supõe que possamos lidar com ela de uma maneira objetiva. Aliás, uma das características mais comuns da prática dos profissionais de recursos humanos é que a empreendem por meio de estratégias metodológicas e instrumentos de intervenção bastante objetivos. Em função disso atuam de maneira enviesada pelo tecnicismo e aliados aos preceitos da administração. Quando pensam nas questões da saúde, em geral, essa reflexão se dá pelo viés dos conceitos de “satisfação”, “qualidade de vida no trabalho” ou “saúde ocupacional”. O foco, uma vez mais, está nas políticas de RH e nas aplicações de “boas” técnicas, cientificamente comprovadas. Tanto a pesquisa (que é em grande medida quantitativa) quanto a prática cotidiana – profundamente enquadrada em modelos, programas e métodos, muitas das vezes informatizados e atrelados a números, escalas de avaliação ou valores financeiros – ilustram uma tendência a objetivar as experiências; retiram a força de produção do cotidiano, das pessoas com suas singularidades nas maneiras de ser, viver, falar, fazer no trabalho. Essa concepção reificadora da organização sinaliza, uma vez mais, a aproximação da prática dos psicólogos e demais profissionais da área de recursos humanos com o polo antecipador, prescritivo das organizações, o que os conduz ao inevitável papel de prescritores.

Em uma leitura foucaultiana das relações entre prescrição e os modos reais de trabalho, poderíamos analisar a prescrição como criação de valores, referências e normas. Prescrição seria, portanto, poder. Determinar que os demais trabalhadores obedeçam, acompanhem ou utilizem referências sobre os modos de executar e desempenhar seu papel na organização. Alertar

para os efeitos dessa tendência não se trata de uma dimensão moral, mas de uma ética que conforma sua potência da vida a um polo. Superar tais dimensões, como diria Sato (2003), não significa implementar programas de qualidade de vida no trabalho apenas, mas ultrapassar os fundamentos prescritivos que localizam tais profissionais no polo das relações de trabalho. As organizações procuram extrair-lhes o máximo de uso de sua força de produção, conformando o trabalho vivo aos padrões mensuráveis da produtividade (Marx, 1985).

PSICOLOGIA DO TRABALHO: UMA TERCEIRA FACE DE PESQUISA E ATUAÇÃO

A terceira face à qual se refere Sampaio (1998) está ligada a um imenso esforço teórico-profissional de psicólogos que buscam apreender as dimensões do trabalho como um elemento essencial na vida das pessoas, para além de um espaço de intervenção técnica. O trabalho seria o componente central na organização da vida na sociedade contemporânea, visto como produtor e polarizador de sentidos sobre si e sobre o mundo; como determinante na produção (e, sobretudo, na mobilização dos debates e atualizações) dos valores humanos que se enfrentam, se articulam e distanciam os valores de mercado e os valores do bem comum (Schwartz, 1996). Enfim, embora não necessariamente marxista – mas profundamente atravessada pelas considerações marxianas sobre o trabalho humano como produtor de si e do mundo (Marx, 1985) –, essa face da psicologia do trabalho se preocupa menos com a produtividade e o desempenho e mais com as relações e os efeitos do trabalho na saúde e na subjetividade dos trabalhadores. Ela se alia a uma longa história de mobilização dos trabalhadores diante das exigências do capital.

Desse modo, essa face da psicologia do trabalho se desenvolve para além dos espaços das organizações privadas e procura compreender como se pode produzir saúde por meio do trabalho. Trata-se, pois, de intervenções que se desdobram tanto na recuperação de trabalhadores afetados pelos constrangimentos do trabalho, quanto na produção de estudos que conduzem a leis, regulamentações e normatizações que reduzam os efeitos negativos desses mesmos constrangimentos.

Entender esse outro polo da psicologia do trabalho requer uma breve consideração acerca de sua história. Na verdade, ela emerge somente com o recrudescimento dos movimentos sociais em fins de 1970, sobretudo, a partir dos movimentos trabalhistas do ABC. Esboçava-se, em meio a esse movimento (e também em meio às lutas pela reforma da saúde), outra possível forma de intervir nas relações entre trabalho e psicologia em que o foco era o trabalhador, seus saberes e sua saúde. A influência do Movimento Operário Italiano de luta pela saúde, representado sobremaneira pela figura de Oddone, é notória (Oddone et al., 1986). Entretanto, essa tradição de luta operária remonta desde a Revolução Francesa (Negri, 2002), ou até antes (Thompson, 1987), quando trabalhadores iniciam a se organizar em movimentos. Estes se consolidam em uma moderna organização sindical na virada do século XIX para o século XX; os trabalhadores qualificados das práticas de trabalho fortemente artesanais começam a se filiar àqueles desqualificados que explodem em volume com a crescente mecanização das fábricas (Silver, 2005). Esse novo sindicalismo – que encontra nos movimentos do ABC sua referência mais próxima no Brasil – passa por vários períodos, tendo seu auge nas oportunidades históricas mobilizadas, no mundo inteiro, por meio da implantação massiva da administração científica nas organizações. A resolução do conflito trabalhista através do pacto fordista (Aglietta, 1997) foi o terreno propício para a concretização dessas práticas profissionais antenadas ao polo dos trabalhadores.

Emergem nesse meio, como dito acima, experiências singulares da psicologia em relação ao trabalho nos países europeus, como os estudos de Le Guillant (Zambroni-de-Souza; Athayde, 2006) e de Oddone et al. (1986). Desses se originam inúmeras contribuições que chegam ao Brasil, fornecendo teorias importantes para o estudo e a prática de psicólogos na área do trabalho: a Psicodinâmica do Trabalho (Dejours, 2004), a Clínica da Atividade (Clot, 2006), os desdobramentos das experiências de Oddone na Reforma Sanitária Italiana, tão importante para a implantação do Sistema Único de Saúde no Brasil, entre outros.

A influência da Psicodinâmica do Trabalho de Dejours é evidente, marcando uma geração de teóricos preocupados com as relações entre trabalho e saúde mental. No Brasil, os textos da Edith Selligman-Silva são o principal

carro-chefe dessa empreitada (Selligman-Silva, 1994). Há ainda, conforme Sampaio (1998), as influências de outra linhagem de pesquisa em relação a esse tema, cuja influência é menos latina do que anglo-saxã. São estudos desenvolvidos a partir da discussão da síndrome do estresse (identificada por Hans Selye no início do século XX), fornecendo um arcabouço teórico que propicia compreender, de uma maneira bastante objetiva, as relações entre trabalho e saúde. Esses estudos também viabilizam uma importante contribuição na organização política e técnica da luta dos trabalhadores em relação à sua saúde.

Em suma, essa psicologia se apresenta como mais crítica em relação ao mundo do trabalho, estando mais atenta aos efeitos sociais das transformações nos processos e tecnologias produtivas, consolidando um conjunto de saberes teóricos e metodológicos que a torna capaz de propor intervenções em torno dessas problemáticas. Ressalta-se, porém, que suas contribuições são ainda muito tímidas em termos de instrumentos de ação dentro das organizações, já que atualmente seu campo de atuação se encontra nos setores públicos, nas organizações não lucrativas de trabalho, nas associações comunitárias e nas universidades públicas.

No país, mesmo após a abertura política, os movimentos de esquerda (que abarcam parte expressiva dos psicólogos e teóricos da psicologia do trabalho) não conseguem ser aceitos dentro das organizações. Há uma intensa luta para se dismantlar o recém-fortalecimento das ações trabalhistas, e qualquer discurso que se aproxime das suas reivindicações se torna perigoso. Então, como uma transformação radical nos modos de organização do trabalho dentro das indústrias, o cenário se compõe de forma a intensificar a gestão das subjetividades, mas com a redução drástica de trabalhadores dentro das fábricas. Nessas o papel da psicologia organizacional é cada vez mais o de fornecer instrumentos teóricos que tornem possível gerir tais contingentes “subjetivamente” atrelados à organização. Não há espaço aí para uma psicologia por demais crítica. Em contraponto a isso, os psicólogos do trabalho dessa face mais crítica se mantêm atônitos e despotencializados com a percepção de um intenso desemprego que se torna agora estrutural, e não mais conjuntural. Há ainda o aumento das relações entre trabalho e transtornos mentais, aumento da precarização do trabalho, sobretudo porque parte

dele é realizada em pequenas empresas, sem qualquer forma de controle, frutos da terceirização dos serviços “braçais”, intensificação da violência etc..

Em meio a isso tudo, radicaliza-se a necessidade de atenção ao trabalhador, ao mesmo tempo em que, na Saúde Pública, o tema trabalho deixa cada vez mais de fazer parte do discurso dos gestores, políticos e profissionais da área. A clivagem se intensifica: o trabalho dos psicólogos organizacionais é compreendido como um instrumento que intensifica o panorama de exploração, mas não consegue propor nenhuma forma ampliada de intervenção e, além de romper com o nexos causal trabalho-saúde mental,² não consegue se fazer ouvir dentro das organizações.

Vale ressaltar que mesmo que a força política ou a influência no mercado de trabalho dessa face crítica da psicologia do trabalho seja inferior às demais, no estudo de Tonetto et al. (2008) anteriormente citado, os autores identificam uma substancial produção de pesquisas e publicações em torno das questões da saúde e da subjetividade dos trabalhadores. De fato, metade da produção está ligada à tradicional POT e a outra metade procura relacionar questões subjetivas ao trabalho (identidade, saúde, gênero, violência, enfim, o trabalho como formador da subjetividade humana). Os autores revelam um imenso esforço – por meio de uma significativa produção acadêmica – de incluir o tema trabalho no âmbito teórico da psicologia, para além de uma subárea específica (como parte da psicologia organizacional), afirmando que a dimensão do trabalho deve ser reconhecida como central na formação da subjetividade. Enfim, há uma tendência de crescimento em volume e importância dessas produções, sinalizando uma mobilização da sociedade e dos pesquisadores em busca de compreender as condições, transformações e efeitos do trabalho contemporâneo na vida das pessoas.

Devemos sublinhar que a importância aqui dada à valorização do trabalho, a partir dessa face crítica da psicologia do trabalho, não tem o intuito de

² Apesar de algumas conquistas, como a recente Instrução Normativa n. 16 do INSS, de 2007, que de modo geral atribui às organizações a responsabilidade de comprovar que uma determinada doença “não” é fruto das condições de trabalho no setor, quando estudos epidemiológicos anteriores provam nexos-causais entre trabalho e determinadas patologias; esse avanço inverte o ônus da prova.

apontar para um primado dessa posição frente às outras no que se refere em pensar o mundo do trabalho atual. Até porque, essa face é profundamente diversificada, sofrendo influência desde a Psicanálise e a Psicossociologia francesa (Pagés et. al., 1987), passando pelas contribuições dos Estudos da Subjetividade de Guattari, Foucault e Deleuze (Grisci, 2000), até chegar às contribuições da Ergonomia da Atividade francófônica, sem deixar de mencionar as relações entre a Psicologia Social e o trabalho (Sato, 2002, 2003, 2009; Spink, 1996) e os estudos sobre estresse (Filgueiras; Hippert, 2002). O que podemos perceber nessas diversas linhagens sobre o trabalho é que algumas se aproximam de elementos da psicologia organizacional, sobretudo no tocante aos *procedimentos de investigação* – uso de inventários, tais como a psicopatologia sugerida por Codo (1999) e Jacques (2003) e o estudo do estresse (Filgueiras; Hippert, 2002.) –, ou no *objetivo de análise*, em que algumas se destacam como estudos marcadamente epidemiológicos. Por essa razão, certos autores vêm apontando o fato de que esses estudos de saúde do trabalhador poderiam ser melhor desenvolvidos, se as contribuições do cotidiano de trabalho fossem mobilizadas (Brito, 2005; Silva, 2007; Sato, 2002). Isso porque, em alguma medida, essas faces mais críticas do trabalho tendem a se debruçar sobre seus fatores perniciosos – turno, pressão em exigência das metas, sistemas de hierarquia etc. –, sem considerar as relações entre elas e o modo em que os trabalhadores se organizam para lidar com esses fatores. Nessa linha, evidencia-se aqui o mesmo problema apontado quando analisadas as faces industrial e organizacional da psicologia: o foco maior nas prescrições, nos elementos constituídos do trabalho, nas antecipações realizadas previamente ao agir dos trabalhadores. Enfim, trata-se de elencar os elementos que os constroem e comprometem, exigindo deles exacerbadamente, para apontar caminhos que poderiam reduzir tais exigências. A subjetividade é, em última instância, mais “reativa” às prescrições do trabalho e aos modelos produtivos.

Não se deve ignorar a importância de tal estratégia, pois ela aponta caminhos e saídas importantes para a transformação dos meios de trabalho. Aliás, pode-se adiantar que os avanços obtidos na área de saúde e segurança no trabalho são fortemente oriundos de concepções teóricas e estudos empíricos e epidemiológicos dos quais tais faces partilham certa responsabilidade.

Contudo, nessa concepção, o peso mais importante é dado à organização, ao meio e não ao vivente. Não é o trabalhador em sua singularidade que importa, mas as condições que o constroem. Com isso, esses profissionais das organizações desenvolvem conhecimentos críticos em relação às condições de trabalho, às próprias relações entre trabalho e capital e ao papel contraditório do Estado. Assim, a prática cotidiana dos trabalhadores é sempre deixada um pouco de lado nessas atividades de pesquisa e intervenção.

As autoras citadas sugerem, a partir dessas constatações, que inúmeros avanços poderiam ser obtidos, se as atividades reais dos trabalhadores viessem a ser analisadas em conjunto com eles. Isso revelaria não apenas as condições de trabalho, mas os saberes desenvolvidos em torno delas e seus efeitos nas constituições sempre muito particulares de se produzir o mundo tal qual ele é: diverso e sempre singular. Veremos, a seguir, que tais contribuições podem inaugurar um campo de diálogo entre as faces da psicologia que talvez sinalizem para outros caminhos de pesquisa; antes, porém, vamos retomar brevemente a dualidade em cena.

DUALIDADE EM CENA? APROXIMAÇÕES POSSÍVEIS?

Vimos, até o momento, que a dualidade do campo profissional da psicologia e das relações trabalho-homem é fruto de um longo processo histórico, teórico, ético, político e metodológico, mas que assim pode ser resumido: de um lado, as faces de pesquisa e intervenção, mais preocupadas com o desempenho do trabalhador; de outro, as abordagens teórico-práticas da área de saúde do trabalhador e da psicologia do trabalho que focam no problema dos efeitos do trabalho na saúde e subjetividade dos trabalhadores.³

³ É importante mencionar que essa distinção em polos não é tão completamente reconhecida. Vários autores sustentam que os estudos da relação entre psicologia e trabalho denominam-se Psicologia Organizacional e do Trabalho. Entretanto, se de fato se reconhece a pertinência teórica dessas ponderações, ao menos até o momento, parece que essa distinção é bastante real na atividade cotidiana dos psicólogos que atuam no setor. As organizações com fins lucrativos, a principal contratante desses psicólogos, têm como objetivo último o aumento da produtividade; e as organizações do poder público, outro grande contratante do setor, estão mais preocupadas em compreender e intervir nas relações entre trabalho, saúde e subjetividade.

Um dos problemas dessa visão dicotômica da psicologia do trabalho é que sua compreensão intensifica o grande preconceito entre os polos, não permitindo um diálogo que viabilize atividades mais sintonizadas com os interesses dos trabalhadores nas reais situações de trabalho. O pior é que a desatenção a essas experiências legítimas se dá por ambos os polos: a atuação do psicólogo da saúde do trabalhador ocorre fora dos ambientes de trabalho, e a atuação dos psicólogos organizacionais se fundamenta, em geral, na aplicação de modelos produzidos pelos princípios cientificistas da psicologia organizacional, os quais se caracterizam pela recusa da singularidade no modelo tido como ideal. Assim, os polos se materializam na atividade concreta dos trabalhadores da área, cuja preocupação está em responder satisfatoriamente às demandas do campo em que atuam, mesmo que vários desses profissionais aspirem a uma maior articulação entre eles. Apesar do discurso de autores da administração, como Chiavenato (1999), que asseguram, peremptoriamente, a possibilidade de conciliar produtividade com gestão de pessoas, garantindo-lhes satisfação, saúde e segurança no trabalho, na prática, os psicólogos não encontram tão facilmente instrumentos e saberes suficientes, passíveis de comprovar essas relações, nem de propiciar intervenções que respeitem ou se debrucem propriamente sobre a experiência dos trabalhadores.

Enfim, em função desses interesses, objetivos, princípios políticos e metodológicos distintos, tais polos do campo de intervenção do psicólogo no trabalho tendem a não se encontrarem, ou raramente dialogarem. A reflexão adequada em torno dessas questões é de fundamental importância na formação e atuação profissional, até porque um diálogo entre os polos opostos possibilitaria a qualificação de ambos.

Contudo, para que esse diálogo se intensifique, há a necessidade de que ambos os polos se atentem para um fato muito concreto do cotidiano de trabalho das pessoas: a maneira, sempre singular, em se resolver as exigências da tarefa com o menor custo possível à saúde, garantindo a produtividade da empresa, a qualidade dos produtos e a satisfação dos usuários desse produto ou serviço. Enfim, o que os estudos da atividade de trabalho parecem revelar é que essa dicotomia do campo de atuação pode ser, na verdade, o recorte de uma realidade que ocorre no cotidiano da atividade de trabalho a um só

tempo. Isso porque os trabalhadores tentam, com todos os seus esforços, aliar a produtividade a sua saúde física e mental. Nessa lógica, essa dualidade de campos é parcialmente ilusória, sendo compreensível pensar em outra ainda menos explorada: de um lado, as teorias que se preocupam com os aspectos, condições, elementos dados, prescritos, antecipados da atividade de trabalho; e, de outro, aquelas que se interessam pela atividade, pela criação, pela singularização do fazer-saber dos trabalhadores. Essa dualidade, porém, é sempre superável na medida em que, na atividade real, é por meio de uma “síntese”, entre o prescrito e as condições reais que se apresentam ao trabalhador, que se consegue realizar o trabalho.

Assim, se em uma leitura, por meio da atividade, podemos aproximar os polos da saúde e organizacional, ao menos no tocante a algumas perspectivas teóricas – como a de integrantes de um mesmo polo que se contrapõem ao polo da experiência dos trabalhadores – parece inevitável que uma aproximação entre esses campos requeira uma investigação exatamente por meio de ações concretas do trabalho. Aliás, é possível afirmar que a preocupação com tal atividade concreta pode contribuir tanto para se repensar as ações na área de saúde do trabalhador, quanto as práticas da psicologia organizacional. O conceito de atividade de trabalho sinaliza a opção de que atuar dentro desse campo não significa, necessariamente, se fazer um pacto ideológico com o capitalismo; nem, por outro lado, que atuar na saúde do trabalhador conduza, inevitavelmente, para o caminho de transformação das suas condições de vida. Tudo depende, na verdade, de quais concepções teóricas (e, sobretudo, práticas) o psicólogo consegue colocar em movimento no seu cotidiano.

Há, porém, um fato importante a ser observado: se é possível atrelar produtividade e eficiência à saúde, deve-se sugerir, conforme Durrafourg (Schwartz; Durrive, 2007), que o que mais importa ao trabalhador é a concepção de eficácia e não de produtividade. Isso porque é pelo fruto do trabalho que ele se reconhece como sujeito do mundo, e é visando a melhor produção possível – em um movimento amplamente artesanal, por mais industrial que seja sua atividade – que ele consegue se reconhecer como senhor do seu trabalho, produzindo uma identificação de si, o que lhe confere uma saúde mental digna da potencialidade do trabalho (Sennett, 2009). Ora, se são fornecidas

condições para o trabalhador se aperfeiçoar, dar o melhor de si, contribuir para a melhoria da atividade, é provável que ele encontre no trabalho uma atividade significativa em que se dedicará para o melhor. Há, porém, incompatibilidades frequentes entre o aprimoramento de si e da atividade e as exigências das metas, dos prazos e dos processos de trabalho. Em meio a essa ambiguidade, o trabalhador tende a abrir mão de si, de seu sentido, para adequar-se às exigências que lhe são impostas. Em consequência, é a própria qualidade do trabalho que pode estar em jogo, junto com a saúde do trabalhador.

Esse ponto revela, portanto, um elemento que produz efeitos cruciais no trabalho e na própria organização social da vida: para Schwartz e Durrive (2007), as questões cotidianas entre as exigências a que os trabalhadores são submetidos e tudo aquilo que eles mobilizam (ou tentam mobilizar) revelam, em última instância, embates entre valores. Esses embates – cujos valores são determinados em favor dos interesses do mercado, da mais-valia, da exploração, ou interesses produzidos em prol do bem-comum, da satisfação de si, dos valores de uso – manifestam-se no cotidiano de trabalho. E mais, terminam por sedimentar modos de ser, de viver, de sentir, de pensar que ultrapassam os espaços de trabalho e se sedimentam em movimentos políticos que auxiliam na formação-formatação política do mundo. Enfim, esses autores sugerem que tais debates de valores são vivências muito singulares de movimentos amplos que se dão no cotidiano das forças de produção desse mundo. O trabalho é, portanto, um palco privilegiado da observação desse movimento. Considerar esses aspectos, então, permite à psicologia do trabalho estar atenta ao espaço de produção do mundo para além de sua produção material, mas também para os modos de sua produção política. E, nesse esforço de articulação de uma polarizada psicologia do trabalho, o que se obtém é um exercício de superação democrática, base da qual a ciência se sustenta.

CONCLUSÕES

A história da psicologia do trabalho (e suas relações com as organizações) é atravessada por um movimento que aponta, de um lado, para a produtividade dos trabalhadores e, de outro, para a sua saúde. Observamos

que os espaços de intervenção profissional não são necessariamente abertos em sua potencialidade para cada um dos polos, sendo ainda possível ampliar o escopo de atuação dos psicólogos em relação ao trabalho no país. Indicamos, entretanto, que parte dessa polarização é, em última instância, a afirmação de um mesmo modo de se pensar o trabalho a partir dos elementos nele já dados.

Mostramos que é necessário pensar de outra forma, com o intuito de superar essa polarização, para indicar o fato de que a psicologia do trabalho pode contribuir para o exercício da democracia.

Concluimos este texto, afirmando que ele aventa uma aposta que requer a humildade dos pesquisadores em reconhecer seus próprios limites em relação ao saber dos trabalhadores. Com isso, não se trata de diminuir o valor do conhecimento científico, mas apontar a imprecisão de seus limites, sugerindo uma articulação necessária entre o conceito e a prática. Assim, o que se visa é ultrapassar os embates teóricos que terminam, muitas vezes, em importantes querelas acadêmicas, sem efeitos perceptíveis na vida das pessoas em suas condições concretas. É a essa vida concreta que o texto se refere e a ela que esperamos atingir por meio das questões aqui levantadas.

REFERÊNCIAS

- AGLIETTA, M. *Regulation et crises du capitalisme*. Paris: Odile Jacob, 1997.
- AUBERT, N.; DE GAULEJAC, V. *El coste de la excelencia ¿del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Barcelona: Editorial Paidós, 1993.
- BOCK, A. M. B. A Psicologia a caminho do novo século: identidade profissional e compromisso social. *Estudo de Psicologia*, Natal, v. 4, n. 2, dez. 1999.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1981.
- BRITO, J. Trabalho e saúde coletiva: o ponto de vista da atividade e das relações de gênero. *Ciências & Saúde Coletiva*, v. 10, n. 4, p. 879-890, 2005.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- CLOT, Y. *A função psicológica do trabalho*. Petrópolis: Vozes, 2006.
- CODO, W. (Coord.). *Educação: carinho e trabalho*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- COIMBRA, C. *Guardiães da ordem: uma viagem pelas práticas psi no Brasil do milagre*. Rio de Janeiro: Oficina do Autor, 1995.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. 2. ed. São Paulo: Cortez-Oboré, 1987.
- DEJOURS, C. Addendum: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: LANCMAN, S.; SZNELWAR, L. I. (Org.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. Rio de Janeiro: Fiocruz / Brasília: Paralelo 15, 2004.
- ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, F. P.; FREITAS, M. E. (Org.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- FILGUEIRAS, J. C.; HIPPERT, M. I. Estresse: possibilidades e limites. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (Org.). *Saúde mental & trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002.

GRISCI, C. *Tempo e subjetividade: a reestruturação do trabalho bancário*. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, 2000.

GUATTARI, F.; ROLNIK, S. *Micropolítica: cartografias do desejo*. Petrópolis: Vozes, 1999.

HARDT, M.; NEGRI, T. *Império*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

JACQUES, M. G. C. Abordagens teórico-metodológicas em saúde/doença mental & trabalho. *Psicologia & Sociedade*, v. 15, n. 1, p. 97-116, 2003.

MARX, K. *O capital*. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MORAES, T. D. *Tempo-espaço e produção de subjetividade: o trabalho na sociedade de controle*. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Fluminense, Programa de Pós-Graduação em Psicologia, 2002.

MOTTA, J. M. C. *Fragmentos da história e da memória da psicologia no mundo do trabalho no Brasil: relações entre a industrialização e a psicologia*. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Médicas, 2004.

NEGRI, A. *O poder constituinte: ensaio sobre as alternativas da modernidade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

ODDONE, I. et al. *A luta dos trabalhadores pela saúde*. São Paulo: Hucitec, 1986.

PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987.

ROBBINS, P. S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SAMPAIO, J. Política, regulação e Psicologia do Trabalho: notas para um estudo histórico. In: Segunda Semana de Psicologia Política, 1994, Belo Horizonte. *Anais da Segunda Semana de Psicologia Política*, 1996. p. 42-53.

SAMPAIO, J. Psicologia do trabalho em três faces. In: GOULART, I. B. (Org.). *Psicologia do trabalho e gestão de recursos humanos: estudos contemporâneos*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1998.

SANTANA, V.; NOBRE, L.; WALDVOGEL, B. C. Acidentes de trabalho no Brasil entre 1994 e 2004: uma revisão. *Ciências & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 841-855, out./dez. 2005.

SATO, L. Prevenção de agravos à saúde do trabalhador: replanejando o trabalho através das negociações cotidianas. *Caderno de Saúde Pública*. Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, p. 1147-1166, set./out. 2002.

SATO, L. Psicologia, saúde e trabalho: distintas construções dos objetos “trabalho” e “organizações”. In: TRINDADE, Z. A.; ANDRADE, A. N. (Org.). *Psicologia e saúde: um campo em construção*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2003.

SATO, L. Visitando a feira livre: notas sobre sua organização e seu trabalho. *Mnemosine*, v. 5, n. 2, p. 227-248, 2009.

SCHWARTZ, Y. Trabalho e valor. *Tempo social* - Revista de sociologia da USP, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 147-158, out. 1996.

SCHWARTZ, Y; DURRIVE, L. *Trabalho e ergologia: conversas sobre a atividade humana*. Niterói: EDUFF, 2007.

SELLIGMAN-SILVA, E. *Desgaste mental no trabalho dominado*. Rio de Janeiro: Editora da Universidade Federal do Rio de Janeiro/São Paulo: Cortez, 1994.

SILVA, C. As ações de saúde do trabalhador como dispositivo de intervenção nas relações de trabalho. In: ROSA, E. M. et al. (Org.). *Psicologia e saúde: desafios às políticas públicas no Brasil*. Vitória: EDUFES, 2007.

SILVER, B. J. *Forças do trabalho: movimentos de trabalhadores e globalização desde 1870*. São Paulo: Boitempo, 2005.

SPINK, P. Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. *Psicologia & Sociedade*, v. 8, n. 1, p. 174-192, jan./jun. 1996.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. *Revista da Administração Contemporânea*, v. 5, n. 1, p. 165-193, abr. 2001.

THOMPSON, E. P. *A formação da classe operária inglesa*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

TONETTO, A. M.; AMAZARRAY, M. R.; KOLLER, S. H.; GOMES, W. B. Psicologia organizacional e do trabalho no Brasil: desenvolvimento científico no Brasil. *Psicologia & Sociedade*, v. 20, n. 2, p. 165-173, 2008.

ZAMBRONI-DE-SOUZA, P. C.; ATHAYDE, M. A contribuição da abordagem clínica de Louis Le Guillant para o desenvolvimento da Psicologia do Trabalho. *Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia*, ano 6, n. 1, p. 6-20, 2006.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho*. Porto Alegre: Artes Médicas, 2004.

ZANELLI, J. C. Situação da formação e das atividades de trabalho. In: *O psicólogo nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

Capítulo 2

Liderança no contexto atual: competências e mitos

| Maxwell Ferreira de Oliveira

| Vagner Rosalem

| Ana Paula Zago

INTRODUÇÃO

A origem do fenômeno da liderança remonta aos primórdios da humanidade, o que pode ser confirmado por meio de personagens da história que lideraram nações, guerras ou mudanças sociais, tais como Napoleão Bonaparte, Winston Churchill, Martin Luther King, Getúlio Vargas, Antônio Conselheiro etc.; ou seja, pessoas que lutaram para o alcance de objetivos diversos.

Com o surgimento das organizações modernas, alguns homens se destacaram como dirigentes, devido a sua capacidade de comandar. Esses acontecimentos despertaram o interesse para a investigação do fenômeno da liderança dentro das ciências gerenciais, o qual, depois de um período, veio a ser relativamente esquecido.

No entanto, nos últimos anos observou-se uma revitalização do interesse sobre o tema, principalmente graças às mudanças impostas pela globalização – como o *downsizing*,¹ a reestruturação produtiva e a concorrência global –, despertando nas organizações a necessidade de um novo perfil profissional.

¹ *Downsizing*: redução ou achatamento da estrutura organizacional da empresa.

Alguém que necessite de mínima supervisão, que saiba fazer *empowerment*² e que seja capaz de trabalhar em equipe e de liderá-la. O líder passou a ser visto como a solução para os problemas e a razão do sucesso organizacional.

Nesse sentido, as organizações atuais estão cada vez mais desvalorizando a figura do chefe centralizador e autoritário. As empresas buscam pessoas capazes de desenvolver talentos, orientar e inspirar, de manter o foco nas metas, traçar estratégias inovadoras, disseminar os valores da organização e produzir resultados. Enfim, as organizações procuram por profissionais com esta competência: liderança.

Ao se aprofundar no estudo da liderança, muitas questões são levantadas. A primeira delas é: a liderança nasce com o indivíduo, é uma característica nata, ou pode ser aprendida por meio do treinamento e do desenvolvimento pessoal? Uma segunda questão que se coloca é: quais são as características físicas, intelectuais e comportamentais de um líder? E, por último: quais são as variáveis que influenciam no processo de liderança e determinam as características necessárias?

Na busca por respostas, várias teorias foram criadas. Em um primeiro momento, o enfoque foi dado aos traços de personalidade do líder; em seguida, ao comportamento do mesmo; em um terceiro momento transferiu-se o foco para os fatores situacionais ou as contingências; e, mais recentemente, o comportamento simbólico e o carisma dos líderes passaram a ser o fator para se conseguir o comprometimento dos liderados. Atualmente, as preocupações sobre essas questões estão voltadas para a relação entre inteligência emocional e liderança, a dimensão moral na liderança, liderança de equipe e liderança multicultural (Robbins, 2002).

Considerando as várias teorias e, principalmente, as descobertas mais recentes sobre o tema, o objetivo deste trabalho foi identificar quais são as competências necessárias para o exercício de liderança no contexto atual e quais são as implicações dessas competências para o desenvolvimento de líderes em potencial.

² *Empowerment*: delegação de poder aos subordinados.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica (Lakatos; Marconi, 2001), nesse sentido, tendo sido revisados livros e artigos sobre o tema liderança.

ENTENDENDO O CONCEITO DE LIDERANÇA

Assim como o amor, a liderança continuou a ser algo que todos sabiam que existia, mas ninguém podia definir.

Warren Bennis e Burt Nanus
Professores de Administração e especialistas em liderança

O tema liderança desperta, ao mesmo tempo, fascínio e complexidade devido aos inúmeros aspectos a serem considerados. Assim, tem atraído a atenção de um número cada vez maior de autores com diferentes enfoques e inferências nas pesquisas realizadas. O grande interesse pelo assunto determinou o surgimento de vários conceitos, dificultando uma definição universal do tema (Bergamini, 1994).

Em termos amplos, “liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas” (Maximiano, 2000, p. 326). A proximidade física e temporal não é condição determinante para se exercer a liderança, porque líderes de outras épocas ou de lugares muito distantes podem influenciar pessoas que nunca se viram pessoalmente.

Para Drucker (1996), o conceito de liderança está relacionado com a direção de seguidores por meio do exemplo e da responsabilidade para o alcance de resultados. A origem dessa liderança pode ser: formal, resultado do cargo que a pessoa ocupa; ou informal, através das qualidades pessoais do líder (Maximiano, 2000). Robbins (2002, p. 304) reforça o sentido dado por Drucker (1996), conceituando liderança como “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”.

Já para Bergamini (1994), a liderança está relacionada com um fenômeno grupal que envolve duas ou mais pessoas por meio de um processo de influência, exercida de forma intencional por parte do líder sobre seus seguidores. Dessa forma, algumas palavras-chave para entender o processo de liderança são: influência, seguidores, adeptos, atração, direção, entre outras.

O conceito de influência reconhece o fato de que os indivíduos sejam diferentes uns dos outros no tanto em que seus comportamentos afetam o grupo. Isso implica num relacionamento recíproco entre o líder e os seguidores, mas nesse caso não é caracterizado necessariamente por dominação, controle ou indução à submissão por parte do líder. Está-se simplesmente afirmando que a liderança exerce um determinado efeito sobre os comportamentos dos membros do grupo e sobre as atividades do grupo. A definição de influência também reconhece que os líderes possam influenciar os membros do grupo por meio do seu próprio exemplo. (Bass, 1990 apud Bergamini, 1994, p. 16)

Para Kouzes e Posner (1997, p. 33), liderança é “a arte de mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas”. No conceito desses autores, existe uma distinção entre mobilizar as pessoas para fazer e mobilizá-las para querer fazer. Segundo os mesmos, os ocupantes de cargos de autoridade podem estimular outras pessoas pela imposição, devido ao poder que possuem; mas os líderes os influenciam para que queiram fazer, devido à credibilidade de suas ações, capacidade de persuasão e comprometimento.

A liderança é vista por muitos como algo extraordinário que somente pode ser exercido por pessoas “especiais”, que possuem certas características inatas as quais lhes proporcionam atributos, um “dom” que as torna responsáveis por conduzir outros a façanhas também extraordinárias. Esses indivíduos são comparados a personagens da história. No entanto, líderes são pessoas comuns em muitas situações, nas organizações e na vida social:

A capacidade de liderar é importante não apenas em estadistas, fundadores de nações ou dirigentes de religiões, mas também em treinadores de equipes esportivas, comandantes militares, regentes de orquestras, professores e naturalmente administradores de organizações. (Maximiano, 2000, p. 326)

Segundo Kouzes e Posner (1997), quase tudo que é ensinado sobre administração tradicional impede as pessoas de se tornarem líderes, porque os ensinamentos enfatizam que as organizações têm que ser estáveis, disciplinadas, e que os seus dirigentes devem ser “frios” e solitários. Existem também os mitos que atrapalham o desenvolvimento da liderança, como os que colocam

os líderes enquanto rebeldes e radicais, dotados de uma visão quase supranormal. Acredita-se ainda que a capacidade de liderar não possa ser desenvolvida.

Para Smircich e Morgan (1997), o conceito e a prática de liderança encontram-se profundamente arraigados no pensamento popular e, em muitas situações, a falta de liderança é vista como uma falta de organização. Já em outras situações, a organização possui muitos que aspiram por liderar e poucos por seguir, levando ao excesso de conflitos. Equilibrar as iniciativas dos líderes e a necessidade de liderança por parte dos liderados constitui-se um desafio para as organizações.

Os primeiros estudos sobre liderança enfatizavam as características pessoais do líder, atrelando o desempenho de liderar a certas características de personalidade e habilidades pessoais (Bergamini, 1994). Todavia, McGregor (1973) alerta que a habilidade pessoal é muito importante no exercício da liderança, mas que circunstâncias diferentes requerem habilidades diferentes. Assim, fica evidente a existência de mais elementos que interferem no processo de liderança. Esses elementos podem ser a combinação de quatro variáveis: características do líder, necessidades e atitudes dos liderados, características da organização e a conjuntura social, econômica e política.

Nesse sentido, Smircich e Morgan (1997) acrescentam que a liderança, em sua essência, é um processo social de interação entre líderes e liderados, no qual os líderes interpretam e definem a realidade, dando sentido à ação de forma a sensibilizar os liderados para que ajam de determinada forma.

DIFERENÇA ENTRE GERENCIAMENTO E LIDERANÇA

O homem é apenas metade ele mesmo.

A outra metade é a sua expressão.

Ralph Waldo Emerson, Filósofo americano

Segundo Bergamini (1997), não é raro que alguns estudiosos considerem a liderança como extremamente importante para as organizações e banalizem a gerência, quando na verdade o grande desafio das organizações é colocar cada um no seu lugar, de acordo com suas características, para que colaboradores possam usar os seus pontos fortes a serviço da empresa.

Existem organizações que tentam transformar seus gerentes em líderes e, outras, seus líderes em gerentes, o que demonstra um total desconhecimento sobre o comportamento humano. “Toda literatura em psicologia aponta para a impossibilidade de conseguir profundas mudanças comportamentais” (Bergamini, 1997, p. 334). É impossível que a pessoa mude realmente de comportamento por meio de um seminário ou programa de treinamento. O gerenciamento elabora planos e orçamentos, define objetivos, metas, aloca recursos, visando produzir resultados ordenados. A liderança busca a mudança, criando uma visão de futuro e estratégias para construí-la. A visão não precisa ser original, antes, deve ser coerente com o que a organização espera ser no futuro, atendendo aos interesses das partes fundamentais, como os clientes, acionistas e funcionários. O mercado cada vez mais dinâmico exige uma visão para estabelecer a direção e limites do planejamento gerencial (Kotter, 2000).

Para Bennis (1996), a diferença básica entre gerentes e líderes é que os primeiros se rendem ao próprio contexto – hábitos, práticas e regras que tornam as pessoas ineficazes – e os líderes desafiam, conquistam o contexto e o modificam em sua essência. Além dessa, há outras diferenças grandes e cruciais:

- O gerente administra, o líder inova.
- O gerente é uma cópia, o líder um original.
- O gerente mantém, o líder desenvolve.
- O gerente prioriza sistemas e estruturas, o líder prioriza as pessoas.
- O gerente depende de controle, o líder inspira confiança.
- O gerente tem uma visão de curto prazo, o líder perspectiva de futuro.
- O gerente pergunta como e quando, o líder o que e o porquê.
- O gerente vive com olhos voltados para o possível, o líder com os olhos no horizonte.
- O gerente imita, o líder inventa.
- O gerente aceita o *status quo*, o líder o desafia.
- O gerente é o bom soldado clássico, o líder é seu próprio comandante.
- O gerente faz coisas direito, o líder faz a coisa certa. (Bennis, 1996, p. 42)

O gerenciamento organiza e reúne o pessoal, fornecendo uma estrutura organizacional, cargos, tarefas e sistema de monitoramento para alcançar os planos. Já os líderes buscam o alinhamento das pessoas por meio

da comunicação da visão não só aos componentes da organização, mas a todos que possam contribuir ou bloquear sua realização. O alinhamento dá um senso de direção claro e uma maior autonomia aos funcionários (Kotter, 2000).

Segundo o referido autor, com relação às pessoas, o gerenciamento busca controlar o seu comportamento para que os planos sejam realizados; a liderança busca inspirá-las e motivá-las através da sua participação nas decisões, *feedback* positivo, reconhecimento e recompensas pelo sucesso.

Para Bergamini (1997), a diferença fundamental entre líderes e gerentes é que os gerentes têm o foco no presente, na continuidade da organização, estão mais relacionados a atividades de planejamento, implementação e controle. Já o líder é voltado para o futuro, entende a mudança como essencial, procura antever os desafios do futuro e oportunidades de desenvolvimento organizacional. Enfim, “o líder é muito mais sensibilidade e intuição, enquanto que o gerente é, por assim dizer, o referencial da racionalidade e pragmaticidade” (Bergamini, 1997, p. 335).

Tanto Bennis (2001) quanto Kotter (1996) concordam que a liderança é diferente de gerenciamento, mas este não a substitui, complementam os autores. Ambos são importantes para o êxito de uma organização.

É importante que as organizações conheçam essa diferença de perfil, afirma Bergamini (1997), para que possam selecionar e alocar pessoas condizentes com as características do cargo, optando por gerentes ou líderes, e, assim, treinar e desenvolver as suas potencialidades.

O MACROAMBIENTE E A LIDERANÇA

Estes são tempos difíceis em que um gênio gostaria de viver.

As grandes necessidades fazem surgir grandes líderes.

Abigail Adams 1790, em uma carta a Thomas Jefferson.

As condições macroambientais exercem um papel importante na definição dos padrões aceitáveis de liderança. Essas condições são os valores sociais, a situação econômica, a conjuntura política, o padrão geral de vida, o nível de educação da população etc. (Mcgregor, 1973).

Segundo Kanter (1996), os líderes atuais são influenciados não apenas pelo ambiente em que as organizações estão inseridas, mas por todo contexto mundial. Os líderes e suas organizações estão sendo obrigados a sair do isolamento; as barreiras que antes os protegiam, hoje se transformaram em armadilha, pelo fato de os clientes poderem escolher os melhores produtos e serviços em qualquer parte do mundo.

Para Prahalad, as características mais marcantes dos líderes, relativas ao ambiente em que atuam, são a sua capacidade de adaptação e transformação. “Os líderes são em parte, criaturas do ambiente onde se encontram. No entanto, eles também reformulam fundamentalmente esse ambiente” (2000, p. 40).

A economia global e a era da informação estão transformando o contexto mundial em que as organizações estão acostumadas a atuar. Assim, torna-se necessário que os líderes tenham mente aberta e sejam receptivos a novas informações, experiências e ideias. Esse novo contexto exige que eles trabalhem em equipe, compartilhando e difundindo a liderança; que sejam voltados para o aprendizado, utilizando sessões de *brainstorming*³ para compartilhar ideias; que respeitem os parceiros, sem temer a sua competência; e que enxerguem além das fronteiras, através de uma visão global e local ao mesmo tempo (Kanter, 1996).

Tentar liderar enquanto o sistema em si é remodelado valoriza o cérebro: “imaginar possibilidades fora das categorias convencionais, visionar ações que cruzem as fronteiras tradicionais, prever as consequências e tirar proveito das interdependências, fazer novas conexões ou inventar novas combinações” (1996, p. 115).

Com o surgimento da competição global, criou-se uma nova pressão por resultados em que o parâmetro deixou de ser a eficiência local por uma eficiência em escala mundial. A desregulamentação das indústrias e a privatização de empresas em todo o mundo forçam as organizações a modificarem os seus modelos empresariais, para outros abertos e globais, voltados para a aprendizagem (Prahalad, 2000).

³ *Brainstorming*: tempestade de ideias.

CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

O líder é uma pessoa que faz com que as outras façam o que não querem fazer e gostem disso.

Harry Truman, ex-presidente dos EUA.

Os primeiros estudos sobre liderança propunham explicar o seu processo por meio das qualidades pessoais do líder, como características físicas, habilidades e personalidade. Esses estudos foram realizados através da pesquisa empírica e são atualmente conhecidos como teoria dos traços, devido à relação que procuraram estabelecer entre liderança e determinados traços de personalidades (Bergamini, 1994).

Para essa corrente de estudo, a liderança está relacionada com as virtudes pessoais, qualidades inatas que dotam alguns indivíduos com certo “dom”, tornando-os mais aptos a influenciar outras pessoas (Maximiano, 2000). A teoria dos traços, segundo Bergamini (1994), nos leva a concluir que os líderes já nascem feitos e que não se pode aprender a liderar por meio de técnicas de desenvolvimento pessoal. O desempenho eficaz do líder é relacionado aos traços seguintes:

Existem três grandes tipos de traços sobre os quais fala a literatura. Primeiramente existem os fatores físicos, tais como altura, peso, físico, aparência e idade. Segundo os pesquisadores examinaram, habilidades, características, tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento. Terceiro, uma ampla gama de aspectos de personalidade foram examinados. Tais aspectos incluíram moderação, introversão, extroversão, dominância, ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional. (Bryman, 1992 apud Bergamini, 1994, p. 28-29)

As principais conclusões a que chegaram esses autores é que a liderança estava relacionada com a “sociabilidade e habilidades interpessoais, autoconfiança, ascendência e domínio, participação nas trocas sociais, fluência verbal, equilíbrio emocional e controle, busca de responsabilidade e outras” (Bergamini, 1994, p. 30). Seriam esses os traços que capacitariam as pessoas a desempenhar o papel de líder dentro do grupo ou das organizações.

Segundo Bergamini (1994), nessa abordagem, procurou-se definir o líder ideal com base no somatório dessas características pessoais (pertencentes aos vários líderes estudados), não questionando a real possibilidade de uma única pessoa conseguir reunir todas elas. Para exemplificar, os inúmeros aspectos e a complexidade de traços que compõem o líder ideal foram assim descritos:

O líder caracteriza-se por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para o exercício da iniciativa nas situações sociais, autoconfiança e senso de identidade pessoal, desejo de aceitar as consequências da decisão e ação, prontidão para absorver o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido dos objetivos em jogo. (Stogdill, 1974 apud Bergamini, 1994, p. 31)

Dentro do enfoque da teoria dos traços, de acordo com Bergamini (1994), podem ser enquadradas as pesquisas realizadas por McClelland (1965-1985), embora elas sejam mais elaboradas e busquem identificar os motivos mais frequentes pelos quais as pessoas procuram posições de liderança. São eles: poder, realização e afiliação. No início, McClelland tentou explicar que os líderes bem sucedidos eram resultado de uma alta necessidade de poder. Mas ele próprio veio reconhecer que uma única variável não consegue explicar o comportamento desses indivíduos.

Em 1987, Kouzes e Posner (1997) realizaram uma pesquisa com o objetivo de identificar quais eram as características dos líderes mais admirados. Em 1995, voltaram a replicá-la com mais de 20.000 pessoas de quatro continentes: América, Ásia, Europa e Austrália; no entanto, a maioria foi dos Estados Unidos. Segundo esses autores foram identificadas mais de 225 características, dentre as quais as 20 que mais se destacaram estão classificadas de acordo com a sua incidência na Tabela 1.

Para Prahalad (2000), as exigências atuais subjacentes à liderança são os imperativos da globalização, em que os líderes terão que lidar com várias culturas e perspectivas múltiplas. Terão que compartilhar informações com

outras empresas e, ao mesmo tempo, proteger o conhecimento particular. As organizações e os líderes terão de reagir rápido, frente às mudanças e necessidade de difusão do conhecimento dentro da própria empresa. Por fim, os líderes terão que reinventar a organização continuamente, devido à evolução do mercado e ao aumento da competição.

TABELA 1 - CARACTERÍSTICAS DE LÍDERES ADMIRADOS

CARACTERÍSTICAS	1987 (%)	1995 (%)
Honesto	83	88
Visão de futuro	62	75
Inspirador	58	68
Competente	67	63
Justo	40	49
Encorajador	32	41
Tolerante	37	40
Inteligente	43	40
Objetivo	34	33
Digno de confiança	32	32
Corajoso	27	29
Cooperativo	25	28
Imaginativo	34	28
Atencioso	26	23
Determinado	20	17
Amadurecido	23	13
Ambicioso	21	13
Leal	11	11
Autocontrolado	13	5
Independente	10	5

Fonte: Kouzes e Posner (1997, p. 23).

O líder, segundo Quinn (1998), para ser um agente de mudança, precisa primeiramente mudar a si mesmo, porque as estratégias que o orientaram no passado já não são suficientes para o enfrentamento da atual dinâmica

da situação. “É preciso construir a ponte enquanto se caminha sobre ela” (Quinn, 1998, p. 72). A aprendizagem não ocorre de forma racional e controlada; é um processo de caminhada dentro da incerteza.

Raramente as pessoas que estão no comando se interessam em fazer mudanças profundas; qualquer um que se atreva a questionar a visão, os objetivos e as metas é considerado um infiel, como na época da inquisição, porque o que está em jogo é o *status quo*. Porém, os verdadeiros líderes questionam esse *status quo*, uma vez que a organização só tem duas opções: mudança profunda ou morte lenta (Quinn, 1998).

Gardner (1996) faz uma distinção entre os tipos de líderes que existem, usando como critério as histórias ou visão que eles relatam aos seus seguidores, com o objetivo de influenciar o comportamento deles. O tipo mais comum é o líder ordinário, aquele que narra de forma efetiva a história tradicional do grupo ao qual pertence. O líder inovador traz uma novidade em narrativas já conhecidas, ou reacende outras, ou temas que já foram esquecidos. O líder visionário é de longe o mais raro; ele não só cria uma nova história, como também obtém sucesso ao transmiti-la e atrair seguidores. Em todos os tipos é necessário que os líderes encarnem essas narrações por meio da coerência com a vida que levam.

Segundo Drucker (1996), o líder efetivo não começa com perguntas do tipo: o que eu quero? Mas, sim: o que precisa ser feito? O líder questiona constantemente as metas e a missão da organização. É tolerante com a diversidade de pessoas, mas intolerante quanto ao desempenho, padrões e valores. Não teme a capacidade daqueles que o cercam, desfruta dela. Enfim, o líder efetivo busca ser espelho daquilo que pensa e faz.

COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

Liderança não quer dizer posição, privilégios, títulos ou dinheiro. Significa responsabilidade.

Peter F. Drucker.

Bennis (2001), após uma pesquisa de cinco anos com 90 líderes, descobriu quatro competências que realmente importam no exercício da liderança

e eram comuns a todos eles. A primeira delas, e mais clara, é a capacidade de atrair a atenção – “habilidade de persuadir pessoas, por terem uma visão, um sonho, um conjunto de intenções, um programa de trabalho, um quadro de referências” (Bennis, 2001, p. 67). Eles atraem atenção por meio do compromisso para o alcance dos resultados. A segunda é dar significado às coisas – transmitir a visão de uma forma realista, criando um modelo ou metáfora, não só com palavras, mas de diferentes maneiras, tornando-a tangível para que os liderados entendam os objetivos e se comprometam com eles. A terceira é inspirar confiança – o que vem da consistência do comportamento, valores e atitudes do líder, ou seja, os funcionários sabem o que podem esperar dele. A quarta é ter controle – consiste em conhecer a si mesmo, suas forças e fraquezas e empregar as suas habilidades para a realização da visão.

Kouzes e Posner (1997) consideram que existem cinco regras básicas que permitem aos líderes fazer coisas extraordinárias. Essas regras resistem ao tempo, não são exclusivas dos líderes atuais, e podem ser usadas em qualquer empresa ou instituição. A primeira delas é desafiar o estabelecido – afrontar o *status quo*, correr riscos, buscar oportunidades de mudança, inovação, desenvolvimento e aprender com todo esse processo e com os erros. A segunda é inspirar uma visão compartilhada – imaginar um futuro empolgante em forma de sonho, ou uma visão, e envolver os liderados, apelando para seus valores, crenças, necessidades e objetivos. A terceira é capacitar as pessoas para a ação – incentivar a colaboração, a iniciativa, permitindo que os outros ajam, através da delegação de poder e demonstração de confiança. A quarta é apontar o caminho – dar a direção aos liderados por meio do comportamento consistente com a visão, dedicação e ações, criando uma cultura que fortalece o compromisso ao longo do tempo. E, por fim, a quinta que é encorajar o coração – reconhecer os esforços da equipe, mesmo que não tenha alcançado o êxito necessário, e comemorar as realizações de forma a reforçar o espírito de união.

Já Crosby (2002) afirma que os verdadeiros líderes assimilam, entendem e implantam quatro princípios que são absolutos de liderança. O primeiro deles é ter um plano de trabalho claro – consiste em definir um programa de trabalho individual, articular um projeto de vida, com metas de longo prazo,

táticas de curto prazo, objetivos e, também, um planejamento de trabalho empresarial em que os funcionários saibam o que vai ser feito e a parte que lhes cabe na realização dos objetivos. O segundo ponto é ter uma filosofia individual – estrutura particular de pensamento, um modelo mental criado a partir da aprendizagem da inovação e da maneira de decidir. O terceiro é estabelecer relações duradouras – procurar conhecer a outra parte perfeitamente: clientes, fornecedores, funcionários etc.; abarca cortejo e um contínuo envolvimento. O quarto, e último, está voltado para a globalização: ser capaz de utilizar os avanços tecnológicos – compreender o mercado global, outras culturas e, principalmente, ter informações atualizadas sobre as áreas de negócio em que atua.

RELACIONAMENTO ENTRE LÍDER E LIDERADOS

*Aqui jaz um homem que atrai para assisti-lo
pessoas melhores do que ele próprio.*

Andrew Carnegie, fundador da US Steel.

A partir do momento em que se percebeu a importância de entender as características dos liderados para determinar a eficácia do líder, o foco dos estudos de liderança passou a ser a interação entre líderes e seguidores. A primeira teoria que considerou esses fatores de liderança foi a dos enfoques situacionais a qual procurou relacionar as expectativas dos liderados com o exercício da liderança (Bergamini, 1994).

Segundo tal autor, os estudos realizados por Fiedler (1967) foram os primeiros a considerar, no processo de liderança, a relação entre líder e liderados, relação essa que é determinada pelo grau de confiança, credibilidade e respeito dos membros do grupo por seu dirigente.

Para Maximiano (2000), é necessário que haja o consentimento dos liderados, para que o líder possa exercer a liderança. O consentimento pressupõe uma comunhão de interesses entre as propostas do líder e as necessidades, as aspirações dos liderados. “Só há liderança quando os liderados seguem o líder espontaneamente” (Maximiano, 2000, p. 327). Nas organizações tradicionais, a combinação da autoridade formal com a habilidade de liderança desempenha um importante papel para uma administração eficaz.

A competência dos liderados é outro ponto importante no processo, porque quanto maior a eficácia do grupo, menor é a necessidade de liderança (Maximiano, 2000).

Segundo Bergamini (1994), o enfoque dos estilos de liderança proposto por Likert, por volta de 1967, enfatiza a importância de os trabalhadores serem motivados à participação e envolvimento para o alcance dos objetivos e resultados organizacionais. Essa corrente de pensamento definiu dois estilos básicos de liderança: um voltado para a tarefa e o outro para pessoas. O estilo voltado para a tarefa teria uma característica mais impositiva; e o estilo voltado para pessoas seria mais participativo e eficaz:

A participação pode ser usada para se chegar a uma variedade de objetivos que incluem:

a melhora da qualidade decisória;

maior aceitação das decisões;

melhor compreensão das decisões por parte das pessoas que devem implementá-las;

desenvolvimento das habilidades na tomada de decisões entre os subordinados;

enriquecimento dos cargos dos subordinados, tornando-os mais interessantes;

maior facilidade na resolução de conflitos e formação de equipes.

(Yukl, 1989 *apud* Bergamini, 1994, p. 45)

Bergamini (1994) cita que a teoria das trocas de Hollander (1964) considera o processo de liderança como sendo uma relação de troca social em que os liderados esperam desde benefícios materiais até benefícios psicológicos, tais como expressões de aprovação, respeito, estima e afeição.

As motivações dos liderados influenciam as propostas do líder que, ao indicar uma tarefa ou missão, estabelece uma relação que pode ser de natureza simbólica, emocional, moral, psicológica ou material. Na maioria dos casos, a motivação está relacionada com dois ou mais fatores (Maximiano, 2000).

Para Gardner (1996) existem quatro fatores que são cruciais para a prática da liderança efetiva. O primeiro deles é o relacionamento com os seguidores que deve ser contínuo, ativo e dinâmico, para que juntos construam valores comuns. O segundo é que os líderes precisam estar sempre atentos às necessidades dos seguidores. Terceiro é a coerência entre o que “pregam”

e o que praticam; a relação entre o que comunicam e o exemplo pessoal é de suma importância. E, quarto, a liderança só é legítima se os seguidores e o próprio líder puderem fazer escolhas que não sejam impostas por autoritarismo ou violência.

Segundo Quinn (1998), a relação entre líderes e liderados é fortalecida nos momentos de mudança profunda, em que o medo imobiliza as pessoas; como o *downsizing* que deixa as pessoas aterrorizadas. No entanto, representam uma oportunidade de rever conceitos e mergulhar no processo de criação de uma nova realidade. O papel dos líderes é demonstrar as necessidades de mudanças e buscar o envolvimento por meio do *empowerment* – delegação de poder –, produzindo transformações significativas nas pessoas e na organização.

Para Kouzes e Posner (1997), os liderados esperam que o líder seja dinâmico, desafie o estabelecido, proponha mudanças e crie uma visão de futuro atraente. A coerência entre o que o líder propõe e o que realmente faz define a credibilidade diante dos liderados e a disposição destes em segui-lo.

Os seguidores têm um papel fundamental no desempenho do líder. Seguidores que discordam, que dizem a verdade, combinados com líderes que sabem ouvir, formam uma equipe imbatível (Bennis, 1996).

Conforme esse mesmo autor, ao montarem um quadro de colaboradores, os líderes efetivos não buscam cópias de si, pessoas que pensam como eles mesmos; buscam a diversidade, indivíduos que ofereçam um outro ponto de vista; sabem que a unanimidade institucional nos leva a considerar menos possibilidades e, conseqüentemente, a tomar piores decisões.

A crescente importância da liderança para o sucesso das empresas está despertando a necessidade de se criar uma cultura de liderança. “Institucionalizar uma cultura centrada na liderança é o objetivo básico do líder” (Kotter, 2000, p. 62). Os dirigentes têm um papel fundamental nesse processo, dedicando algum tempo para desenvolver habilidades de líderes em potencial. Com o ritmo das mudanças do ambiente empresarial, é insuficiente a presença de líderes somente no topo da pirâmide; é preciso que exista liderança ao longo de toda escala hierárquica, porque lidar com a mudança requer iniciativas de vários funcionários (Kotter, 2000).

CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO X ESTILOS DE LIDERANÇA

*Conduzir-nos e as nossas organizações para
“além dos muros, rumo ao futuro” é o primeiro
requisito para o sucesso nos anos que virão.*

Francês Hesselbein,
presidente da Peter Drucker Foundation.

O processo de liderança é influenciado pela cultura da empresa, missão, objetivos, natureza da tarefa a ser executada e pelo contexto organizacional (Mcgregor, 1973).

O grau de estruturação da tarefa influencia no estilo do líder que, em uma tarefa complexa ou não estruturada, tenderá a ser diretivo, aumentando a autoconfiança do grupo e minimizando os aspectos desagradáveis da situação. No entanto, em atividades já estruturadas, o papel do líder tende a ser mais participativo e voltado para as pessoas. As necessidades das tarefas de cada organização é que definem quais os estilos de líderes que podem ser considerados mais eficazes (Bergamini, 1994).

Segundo Maximiano (2000), para que haja liderança é necessária a existência de uma tarefa ou missão que apresente um desafio ou problema para o grupo resolver. O líder propõe uma missão que pode ser moral, calculista ou alienatória. A diferença básica entre as três é o tipo de recompensa. Na missão moral, a recompensa é a própria realização da tarefa ou missão; na calculista, a recompensa é material ou psicológica; e, na missão alienatória, a recompensa é a não realização de castigo. Para McGregor (1973), a estrutura e a política da organização estabelecem os limites e os padrões de liderança que serão aceitos na empresa.

Para Schein (1996), as organizações necessitam de diferentes tipos de líderes, conforme a sua cultura e as circunstâncias que estão vivendo. “As organizações tem necessidades e problemas distintos em estágios distintos de sua evolução” (Schein, 1996, p. 82). Para o líder que está criando uma organização, será necessário ter uma visão e muita energia para enfrentar os fracassos e persistir, gerando estímulos e motivação aos subordinados.

O líder visionário muitas vezes é enfático, fluente e extremista tanto nas congratulações quanto nas condenações. Sua eficácia está relacionada com a clareza de sua mensagem, a quantidade de “quilowatts” que irradia e o número de funcionários que alcança. (Martin, 1996, p. 587)

Após a organização atingir uma certa estabilidade, o líder desempenha o papel de criador de cultura por meio da disseminação de valores, crenças e premissas. Esse processo tem início na contratação de profissionais que tenham o perfil adequado para a nova cultura. Depois, socializam os subordinados de acordo com seu modo de pensar e agir, e, por fim, utilizam seu próprio exemplo para demonstrar que comportamentos são adequados (Schein, 1996).

Com o aumento do porte, da complexidade da organização ou envelhecimento dos líderes e da força de trabalho, torna-se necessária a sucessão para que a empresa se estabilize e se torne mais eficiente. O sucessor tem de conhecer a cultura do empreendimento, os seus pontos fortes e fracos a fim de promover a permanência e a estabilidade dos elementos importantes que o façam funcionar e crescer. Esse processo é denominado “institucionalização” (Schein, 1996).

À medida que a cultura da empresa começa a mostrar-se inadequada para enfrentar a competitividade no mercado – devido às mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e socioculturais – fica evidente que os líderes têm de desempenhar o papel de agentes de mudanças. Isso implica dizer que “o problema não é somente como adquirir novos conceitos e habilidades, mas também como desaprender o que não é mais útil à organização” (Schein, 1996, p. 85). A mudança de cultura não significa mudar arbitrariamente a empresa por meio de “programas”, mas promover uma evolução dos seus pontos fortes, corrigindo os pontos fracos, incorporando novos valores, e adotando uma estrutura funcional mais adequada.

Martin (1996) acrescenta que os valores que construíram uma cultura forte e possibilitaram a construção de grandes organizações, hoje se mostram (muitos deles) obsoletos e travam as mudanças necessárias.

Para haver mudança na cultura é preciso criar uma visão que contenha os novos valores da organização e comunicá-la incansavelmente a todos os membros. É preciso que o alto escalão demonstre comprometimento e dê o exemplo no processo de mudança (Martin, 1996).

Segundo Robbins (2002), os líderes têm um papel fundamental, que é gerenciar a subjetividade dos subordinados, ou seja, a percepção que os liderados têm da empresa. A confiança, como base da liderança, é importante justamente porque com essas mudanças que vêm ocorrendo com a globalização, as organizações tornaram-se menos estáveis e previsíveis. A confiança tem o papel de substituir as regras burocráticas na definição dos relacionamentos e das expectativas.

Para uma organização sobreviver por longo prazo às mudanças que o ambiente impõe, de acordo com Shein (1996), ela precisa possuir um núcleo cultural baseado na aprendizagem contínua e na mudança, um forte compromisso com todas as pessoas e grupos de interesse e uma estrutura saudável e flexível. Os líderes devem ter a capacidade de aprendizado e flexibilidade pessoal para que possam modificar e crescer com as organizações.

Os efeitos da liderança, conforme afirma Bennis (2001, p. 72), podem ser sentidos ao longo de toda organização em quatro aspectos: os funcionários se sentem importantes porque contribuem para o alcance da visão; todos buscam o aprendizado (os erros são considerados uma forma de aprendizagem) e o desenvolvimento de competências; as pessoas se sentem motivadas e pertencentes a uma comunidade; e, por último, o trabalho é excitante porque “onde há líderes, o trabalho é estimulante, desafiador, fascinante e divertido”.

DESAZENDO MITOS SOBRE LIDERANÇA

Conhece-te a ti mesmo.

Inscrição no portal do templo de Delfos,
preservada por Platão.

Goffee e Jones (2001, p. 62) asseguram que existem quatro mitos comuns sobre liderança. O primeiro deles é o de que qualquer pessoa pode ser líder – o que não é verdade, porque muitos não possuem autoconhecimento e autenticidade necessários para a função e nem estão dispostos a assumir essa responsabilidade. O segundo é que líderes trazem lucros para a organização – nem sempre, porque existem fatores tão ou mais importantes que liderança, como, por exemplo, a concorrência no setor de características quase

monopolísticas da empresa e disponibilidade de recursos. O terceiro mito é que as pessoas que chegam ao topo são líderes – não necessariamente, pois elas podem ter alcançado posições de liderança devido ao senso de oportunidade política e não por capacidade de comando; além do mais, líderes podem ser encontrados em todos os escalões da empresa. “Por definição, os líderes são simplesmente pessoas que têm seguidores e o nível hierárquico não tem muito a ver com isso” E, quarto, líderes são bons treinadores – raramente, porque de modo geral lideram por meio da visão, da capacidade de inspirar outras pessoas e não pela capacidade de ensinar os outros.

De acordo com a pesquisa de Collins (2002), as organizações que deram um salto de boa empresa para excelente, e mantiveram esses resultados, possuíam uma liderança de nível 5 – líderes com uma mistura de humildade pessoal, força de vontade, preocupação com a empresa ao longo do tempo (não só enquanto faziam parte dela), uma modéstia inacreditável, e que não se preocupam em receber o crédito pelas suas realizações, na maioria dos casos, até o negam.

Essas descobertas contradizem muitos dos modismos gerenciais, como a idealização do líder super-homem: com elevado perfil e personalidade forte e que aparece na mídia como celebridade. Os líderes nível 5 são discretos, reservados e, em alguns casos, até tímidos; no entanto, possuem “uma mistura paradoxal de humildade pessoal com firme vontade profissional” (Collins, 2002, p. 32), o que é determinante para a empresa dar o salto de boa a excelente.

Já para Goffee e Jones (2001), existem algumas características que são consenso a respeito dos líderes, como visão, energia, autoridade e direção estratégica. Contudo, existem outras que só os verdadeiros líderes possuem e não são tão óbvias. A primeira delas é que eles não hesitam em mostrar alguma fraqueza – porém, o fazem de maneira seletiva, com cuidado, para não serem considerados incompetentes. “Ao deixar transparecer certa vulnerabilidade, admitem que são acessíveis e humanos” (Goffee; Jones, 2001, p. 59) e que precisam de outras pessoas, porque não podem fazer tudo sozinhos. A segunda é que eles são extraordinariamente perceptivos – conseguem entender a comunicação não verbal, gestos, sinais e até o silêncio das pessoas

que os rodeiam. Entretanto, mesmo os líderes mais sensitivos têm que confirmar suas percepções com colaboradores de confiança, para não perderem contato com a realidade. A terceira é ter empatia com os colaboradores, mas com firmeza – demonstram que se importam com os liderados e com o resultado do trabalho deles. “Os verdadeiros líderes agem de forma singular, o que chamamos de empatia sem concessões” (Goffee; Jones, 2001, p. 62). Eles oferecem aquilo que os seguidores precisam, e não o que eles querem. E a quarta é que líderes têm coragem de ser diferentes – consiste em enfatizar aquilo que somente eles possuem, não para distanciar as pessoas, mas para atraí-las, demonstrando aquilo que os torna especiais. Normalmente eles se diferenciam por “meio de qualidades como imaginação, lealdade, profundidade de conhecimentos ou mesmo um aperto de mão” (p. 63). Dentre as características citadas, a mais importante é a quarta porque é nela que os líderes demonstram a diferença que é a sua marca. Collins (2002) faz distinção entre as características dos vários tipos de líderes e explica mais detalhadamente as diferenças entre líderes de nível 4 e os líderes de nível 5, como se vê no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Hierarquia dos tipos de líderes

Líder de nível 5	Executivo de nível 5 Constrói excelência duradoura, por meio de uma mistura paradoxal de humildade pessoal e força de vontade baseada no profissionalismo.
Líder de nível 4	Líder eficaz Cataliza o comprometimento com uma visão clara e forte, bem como a busca vigorosa dessa visão, estimulando padrões mais elevados de desempenho.
Líder de nível 3	Gerente competente Organiza as pessoas e os recursos na direção da busca efetiva e eficiente de objetivos predeterminados.
Líder de nível 2	Membro colaborador da equipe Contribui, com suas capacidades individuais, para que sejam atingidos os objetivos do grupo, e trabalha de forma eficaz com outras pessoas, em uma atmosfera de equipe.
Líder de nível 1	Indivíduo altamente capacitado Faz contribuições produtivas por meio do talento, do conhecimento, das técnicas e dos bons hábitos de trabalho.

Fonte: Collins (2002, p. 40)

Os líderes de nível 4 se preocupam mais com a sua reputação e sucesso pessoal; são egocêntricos e utilizam muito mais a expressão “eu fiz” do que a expressão “nós fizemos”. No processo de sucessão, na maioria dos casos, preparam os seus sucessores para o fracasso e/ou escolhem fracos sucessores. “Afim de contas, existe melhor atestado da grandeza pessoal de alguém do que a empresa desmoronar após a sua saída?” (Collins, 2002, p. 48). Produzem resultados em curto prazo, mas a empresa não se sustenta ao longo do tempo.

Os líderes de nível 5 possuem uma necessidade extraordinária de gerar resultados; de certo modo são perfeccionistas, não aceitam a ideia de que o bom é suficiente; portam uma determinação incrível pela excelência pessoal e da empresa. Ao contrário do que se poderia imaginar, possuem um jeito simples, mais para um operário do que para um sofisticado executivo. Na hora de atribuir o êxito pelo sucesso, sempre o fazem a pessoas de fora, e quando não conseguem, à sorte. No entanto, na hora de imputar as responsabilidades pelo fracasso, jamais as colocam em pessoas ou no azar, assumem a culpa.

Não existe uma receita para se tornar um líder de nível 5. Porém, algumas medidas podem contribuir, como abandonar as próprias necessidades egoístas para uma causa maior, qual seja construir algo mais duradouro do que elas mesmas. Pessoas com potencial para evoluir para esse nível precisam de circunstâncias adequadas; segundo Collins (2002, p. 63), “auto-reflexão, desenvolvimento consciente, um mentor, um grande instrutor, pais amorosos, uma experiência de vida importante, um chefe de nível 5 ou determinado número de outros fatores”. Esses líderes de nível 5 podem ser encontrados onde resultados extraordinários estiverem acontecendo, e ninguém aparece para reclamar excessivo crédito sobre eles.

Já Kouzes e Posner (1997) asseveram que existem formas de se aprender a liderar e que a maioria das pessoas tem predisposição para se tornar um líder. Porém, para isso, é necessário que elas encarem todas as suas experiências como aprendizado, busquem constantemente o desenvolvimento pessoal e o da organização, e que acreditem na própria capacidade: “você acredita que pode. E é aí que tudo começa – com sua crença em si mesmo” (Kouzes; Posner, 1997, p. 348).

A experiência é a forma mais importante para se aprender a liderar; depois, a observação de outras pessoas e, por último, o estudo. A experiência pode

ser caracterizada como tentativa e erro: aprender com a ação, tomar a iniciativa, enfrentar adversidades em que a prática leva a êxitos e fracassos, os quais (se examinados à luz da reflexão e análise) constituem uma extraordinária fonte de aprendizado. Já a observação leva a aprender com os outros. Pode ser através da *network*,⁴ colegas e superiores que servem de exemplo ou possam lhe proporcionar um *feedback* sobre o seu comportamento e desempenho. Papéis modelares como líderes históricos também são grandes fontes e até os maus exemplos, servindo de parâmetro para o que não se deve fazer. A educação e o treinamento representam a terceira via para se chegar à liderança; entretanto, representam uma importante fonte de desenvolvimento de aptidões e conhecimentos.

Bennis (1996) complementa, colocando a reflexão como pressuposto para a aprendizagem e esta como meio de se alcançar a liderança: “Assim como o pensamento deve preceder a ação, a reflexão deve segui-la, no plano organizacional quanto no pessoal” (p. 39).

Enfim, após essa revisão bibliográfica, com a exposição da argumentação desses vários autores, identificamos e explicamos as habilidades de liderança necessárias no contexto atual. É hora de planejar como será realizada a pesquisa com os dirigentes e subordinados, de acordo com a metodologia do trabalho científico.

CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

É parte da atitude científica o fato de as declarações da ciência não reivindicarem que são certas, mas apenas que, de acordo com a evidência presente, são mais prováveis.

Bertrand Russel.

A inexistência de um conceito universal de liderança demonstra a complexidade do assunto e a dificuldade de explicá-lo. “Em certo sentido, liderança é como a beleza; é difícil de se definir, mas você sabe reconhecê-la quando a vê” (Bennis, 1996, p. 13). Contudo, existem pontos em comum

⁴ *Network*: rede de trabalho.

entre as várias definições, levando-nos a entender que a liderança é um relacionamento interpessoal, em que o líder influencia as ações e o comportamento dos liderados para o alcance de uma visão ou de objetivos.

De acordo com McGregor (1973), o processo de liderança é influenciado por algumas variáveis, como o perfil do líder, atitudes e necessidades dos liderados, estrutura da organização, e conjuntura social, econômica e política. O que nos leva a entender que é difícil definir qual variável é mais importante, porque são as circunstâncias e o contexto que determinam quais as características de liderança necessárias. Partindo desse pressuposto, pode-se solucionar “o velho argumento sobre se é o líder quem faz a história ou se é a história que faz o líder. Ambas as assertivas são verdadeiras dentro de certos limites” (Mcgregor, 1973, p. 65). O advento da globalização trouxe profundas mudanças no contexto das organizações e novas características passaram a ser exigidas para o exercício da liderança, como, por exemplo, trabalho em equipe e a necessidade de uma maior comunicação, por meio de *feedback*, entre dirigentes e subordinados.

Nesse sentido, considerando uma época em que o ritmo das mudanças coloca diante das empresas uma série de perigos, mas também uma ampla gama de oportunidades, o líder com as características exigidas por esse contexto parece ser a pessoa mais preparada para o desafio em questão.

Para o desenvolvimento dessas habilidades, é possível sugerir as seguintes estratégias: a primeira delas seria que os dirigentes das empresas peçam *feedback* regularmente aos subordinados, a respeito de como estão se saindo nas competências necessárias para liderar no contexto atual; a segunda é que eles leiam mais sobre liderança e tentem aos poucos ir mudando as atitudes e a forma de lidar com as pessoas; e, a terceira, e última, que façam treinamentos e observem o comportamento de pessoas com essas habilidades bem desenvolvidas. Se quiserem realmente, e persistirem, todas as pessoas podem desenvolver competências necessárias à liderança.

Como principal forma de desenvolvê-las, fazemos das palavras de Goffe e Jones (2001, p. 64) as nossas: “seja você mesmo, mais intensamente e com mais técnica. Não há conselho mais difícil de seguir”. Apesar da dificuldade que se impõe, acreditamos que é muito mais simples sermos nós mesmos e, com certeza, é mais autêntico.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. G. *A formação do líder*. Trad. Marcelo Levy. São Paulo: Atlas, 1996.
- BENNIS, W. G. Uma força irresistível. *HSM Management*, São Paulo: Savana, v. 5, n. 26, p. 66-72, maio/jun. 2001.
- BERGAMINI, C. W. *Liderança: administração do sentido*. São Paulo: Atlas, 1994.
- BERGAMINI, C. W. O desafio da liderança. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R.(Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. Parte II. p. 319-342.
- COLLINS, J. *Empresas feitas para vencer*. Trad. Maurette Brandt. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CROSBY, P. B. *Princípios absolutos de liderança*. Trad. Roger David Frankel. São Paulo: Makron Books, 1999.
- DRUCKER, P. F. Nem todos os generais foram mortos. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECHARD, R. (Org.). *O líder do futuro*. Prefácio. Trad. Cynthia Azevedo. 9. ed. São Paulo: Futura, 1996.
- GARDNER, H. *Mentes que lideram: uma anatomia da liderança*. Trad. Maria Adriana V. Veronese. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- GOFFEE, R.; JONES, G. Porque alguém deveria seguir você? *HSM Management*, São Paulo: Savana, v. 5, n. 6, p. 58-64, maio/jun. 2001.
- KANTER, R. M. Líderes de classe mundial: o poder da parceria. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECHARD, R. (Org.). *O líder do futuro*. Trad. Cynthia Azevedo. 9. ed. São Paulo: Futura, 1996. p. 107-115 / Trad. Maurette Brandt. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOTTER, J. P. *Afinal, o que fazem os líderes? A nova face do poder e da estratégia*. Trad. Maurette Brandt. 5. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- KOUZES, J.; POSNER, B. *O desafio da liderança*. Trad. Ricardo Inojosa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MARTIN, J. *A grande transição: usando as disciplinas da reengenharia da empresa para reorganizar pessoas, tecnologia e estratégia*. Trad. Priscilla M. Celeste & Ana B. Rodrigues. São Paulo: Futura, 1996.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGREGOR, D. *Motivação e liderança*. Trad. Alzira Machado Kwall. São Paulo: Brasiliense, 1973.

PRAHALD, C. K. Preparando-se para a liderança. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SOMERVILE, I. (Org.). *Liderança para o século XXI*. Trad. Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 2000. p. 39-57.

QUINN, R. E. *Desperte o líder em você: mudança organizacional a partir do autoconhecimento*. Trad. Maurette Brandt. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. Trad. Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHEIN, E. H. Liderança e cultura organizacional. In: HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECHARD, R. (Org.). *O líder do futuro*. Trad. Cynthia Azevedo. 9. ed. São Paulo: Futura, 1996. p. 81-90.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Liderança: administração do sentido. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. Parte II, p. 205-230.

Capítulo 3

O papel da cultura no estudo do comportamento do consumidor:
implicações da análise do comportamento

| André Vasconcelos-Silva

| Renata Limongi França Coelho-Silva

| Marcos Bueno

| Gleiber Couto

INTRODUÇÃO

O comportamento do consumidor é um campo de investigação que se sustenta em diversas áreas do saber, especialmente nas ciências do comportamento: Sociologia, Antropologia e Psicologia. Cada uma dessas ciências focaliza uma dimensão na análise dos fenômenos relacionados à questão.

O foco desse estudo pode ser estabelecido em duas dimensões: a) quando se busca analisar o comportamento de compra ou “por que as pessoas compram”; e b) quando se busca analisar o consumo, ou o porquê e como as pessoas consomem, além de investigar por que e como elas compram. Com base no indicado, as ciências do comportamento permitem dimensionar elementos pertinentes à compreensão das atitudes relativas à compra ou ao consumo, especialmente no que concerne a processo de decisão, diferenças individuais, motivação, intenções, atitudes, crenças e sentimentos, influências ambientais ou pessoais e de grupos.

Em especial, a Psicologia permite compreender as dimensões inerentes aos indivíduos, bem como as relações que se estabelecem entre eles. E a Análise

do Comportamento, como modelo científico, possibilita – em seus esforços e estudos na análise das variáveis ambientais e do organismo – a determinação do comportamento humano (Skinner, 1953). Essa interação tem produzido grandes avanços e reflexões sobre o comportamento complexo, tendo se apoiado em uma perspectiva selecionista.

Observando-se os três tipos de análise de variação e seleção – filogenético, ontogenético e cultural –, a análise do comportamento prioriza seus estudos a partir de pesquisas experimentais com sujeitos infra-humanos, objetivando descrever as relações da conduta do organismo com o ambiente (Catania, 1999; Kazdin, 1978). Ou seja, a tendência prioritária é para análises ontogenéticas. Inclusive uma das principais “descobertas” que marcou a análise do comportamento e a diferenciou das outras abordagens similares foi o comportamento operante, o qual evidencia o princípio de variação e seleção pelas consequências individuais (Glenn, 1986).

Os analistas do comportamento, por décadas, se dedicam a concentrar, aprimorar e desenvolver estudos conceituais e experimentais concernentes ao comportamento selecionado ontogeneticamente, ou seja, individual; porém, a ampliação das reflexões fundamentadas nos outros níveis de análise – filogenético e cultural – tem sido inexpressiva (Donahoe; Palmer, 1994).

Em especial no nível cultural, Skinner (1953) apresenta um plano de estudos sobre o que chamou de comportamento de pessoas em grupo e o estudo das práticas culturais. Esse nível de análise, entre as décadas de 1960 e 1980, teve sua produção insipiente pelos analistas do comportamento (Glenn, 1986). Todavia, nos últimos anos, muitos autores vêm se preocupando com análises culturais (Glenn, 1986, 1988, 1991; Kunkel, 1991; Kunkhel; Lamal, 1991; Lamal; Greenspoon, 1992; Malagodi; Jackson, 1989; Rakos, 1991; Todorov, 1987).

Segundo Lamal (1991), esses estudos se aplicam prioritariamente às seguintes áreas: a) sistemas político-econômicos (Lamal, 1991; Rakos, 1989, 1991), b) sistemas correcionais (Ellis, 1991), c) influência da mídia sobre as práticas culturais e o comportamento dos cidadãos (Rakos, 1992, 1993, 1997), dentre outras dimensões de estudo.

Logo, a conduta humana pode se dar tanto em ambientes sociais como em ambientes não sociais. Skinner (1953, p. 285) define como sociais aqueles “comportamentos entre duas ou mais pessoas, uma em relação à outra, ou em conjunto em relação a um ambiente comum”.

Com essa definição, a abrangência do que se pode chamar de comportamento social é enorme, pois podemos identificá-lo toda vez que uma pessoa estiver envolvida em qualquer um dos três elementos de uma contingência de reforçamento (estímulos antecedentes, respostas, ou estímulos subsequentes).

Em nossa sociedade um dos comportamentos sociais mais recorrentes e marcantes é o de consumir. Os estudos na área do comportamento do consumidor abrangem em geral o que as pessoas compram, por que e quando compram, qual a frequência com que o fazem, como avaliam, por que descartam os produtos e serviços, e como adquirem satisfação pessoal, familiar ou organizacional.

O campo de investigação do comportamento do consumidor é abordado por Mowen e Minor (2003) que consideram o “estudo das unidades compradoras e dos processos de troca envolvidos na aquisição, no consumo e na disposição de mercadorias, serviços, experiências e ideias”. Essa área também foca as pesquisas, prioritariamente, na identificação das causas da escolha do consumidor, objetivando prever os seus comportamentos futuros (Simonson et al., 2001). Porém, a área da análise do comportamento do consumidor também poderia ser avaliada nos outros dois tipos de análises de variação e seleção: filogenético e cultural.

Contudo, essa área de estudo necessita descrever as formas pelas quais o comportamento do indivíduo é adquirido, mantido e modificado na interação com outros homens. Assim, identificar como a mídia influencia as práticas culturais e a conduta dos cidadãos e consumidores evidencia a necessidade de se analisar a seleção cultural sobre o comportamento do consumidor.

Portanto, neste artigo, pretende-se definir as bases interpretativas do comportamento social – a partir da análise do comportamento – e qual a sua eventual contribuição para o estudo do comportamento do consumidor.

CONSUMO E AS TEORIAS MENTALISTAS

A literatura de Simonson et al. (2001) apresenta uma análise detalhada da área de pesquisa sobre o comportamento do consumidor na qual, atualmente, existem três grandes tendências dominantes no cenário acadêmico.

A primeira tendência, chamada de Pesquisas de Orientação Social Cognitiva, examina variáveis sobre o comportamento do consumidor, classicamente consideradas como sociais. Tais pesquisas podem incluir o efeito de variáveis culturais sobre a orientação para o consumo, o impacto do grupo de referência sobre o processo de escolha de marcas ou produtos, ou a correlação entre valores pessoais e escolha de automóveis. A segunda linha de pesquisa indicada se caracteriza por adotar a Teoria de Decisão Comportamental (*Behavioral Decision Theory*) e investiga o efeito de variáveis associadas ao consumo sobre os diversos estágios do processamento de informações, desde a codificação, passando pela memória, até a recuperação de informações armazenadas. A terceira tendência observada é a pós-positivista que, ao contrário das demais, não tem fundamentação na Psicologia e se define pela utilização de métodos prioritariamente qualitativos e com ênfase na interpretação do comportamento do consumidor.

Embora Simonson et al. (2001) apresentem essas três vertentes como sendo diferenciadas, os próprios autores reconhecem a dificuldade de estabelecer distinções entre as duas primeiras linhas. “Apesar de esses dois modelos enfatizarem elementos um pouco diferentes na resposta do consumidor e no processo de tomada de decisão (e.g. atenção e intenção versus busca e avaliação), e empregarem diferentes terminologias, os componentes essenciais são bastante similares” (Simonson et al., 2001, p. 257).

Com isso e em decorrência das convergências tecnológicas, do estabelecimento de parcerias entre multinacionais e da abertura de mercados internacionais, como no caso o MERCOSUL, o consumidor passa a ser o foco prioritário dos negócios (Adler, 1991). Nesse contexto, há uma tendência para o desenvolvimento de organizações voltadas para o serviço. Logo, há a necessidade de se compreender como a organização, em suas diversas nuances, pode determinar a satisfação do consumidor, ou até ser

determinada por ela. No caso, a insatisfação teria um impacto direto nas práticas organizacionais.

Com base no exposto, para Triandis (1994), a análise da cultura permite entender como um indivíduo percebe, categoriza e formula crenças acerca do ambiente. Sendo assim, segundo Heller (1987), o comportamento social, em sua dimensão cultural, permite compreender a correlação existente entre as expectativas e a satisfação do consumidor.

Nessa visão mentalista, o que merece destaque, conforme Triandis (1994), é que quando se analisa a cultura é possível compreender como as pessoas se colocam frente às entidades ambientais em termos de crenças e valores. Assim, o estudo dos valores culturais se torna de extrema relevância para que se possam especificar quais normas compartilhadas definem qual tipo de comportamento, e apropriado às diversas situações, além de servir para justificar o motivo da escolha de uma pessoa.

Na investigação de aspectos da cultura, segundo Torres e Alfinito (2008), questionam-se quais implicações as diferenças de valores culturais têm no comportamento do consumidor. Nessa perspectiva, tal comportamento resulta, dentre as alternativas disponíveis, de escolhas consistentes que são sistematicamente relacionadas com os processos psicológicos, de forma específica, com a percepção e a formação de crenças e atitudes. Assim, os modelos utilizados para a compreensão do comportamento de consumo baseiam-se, em grande parte, na área de cognição social para a sua fundamentação teórica. Tais modelos – ao se identificar e propor a medição de respostas cognitivas – salientam o papel dos valores para o consumo (Torres; Alfinito, 2008, p. 120).

O CONSUMO, A CULTURA E A ANÁLISE DO COMPORTAMENTO

Muitas críticas direcionam-se ao caráter hipotético das proposições cognitivistas e sua resistência a resultados contrários (Jacoby, 1978), à crescente descoberta de baixos índices de correlação entre estados pré-comportamentais e o próprio comportamento de compra (Foxall, 1984; Wicker, 1969, 1971), e à incapacidade de guiar ações práticas efetivas, como a predição de alguns

aspectos da escolha da marca; tem-se até mesmo questionado a validade do conceito de gerenciamento orientado para o consumo (Tauber, 1975).

Além dos problemas citados acima, Foxall (1997, p. 9) ainda sugere que “a pesquisa do consumidor não tem nenhum paradigma que permita a identificação e organização das influências situacionais de uma maneira organizada, ou de como o ambiente molda o comportamento do consumidor com o passar do tempo”. O consumidor fica deslocado do contexto em que emite suas ações. Existem fortes indicativos de que determinados ambientes forçam indivíduos a se comportarem de determinada maneira, independente de suas intenções, atitudes ou valores pessoais, e também que um mesmo consumidor se comporta de maneiras totalmente distintas em dois ambientes diferentes. Foxall (1986, 1987, 1997) não tem a intenção de condenar qualquer explicação cognitivista do comportamento do consumidor; ele apenas argumenta a favor de uma maior diversidade teórica na área, diversidade essa que poderia contribuir na superação dos obstáculos mencionados acima.

Além disso, o estudo do comportamento do consumidor e sua relação com a cultura fundamentam-se principalmente por referenciais estruturalistas e de caráter mentalista (Kahle, 1996; Miller, 1995). Dentro da análise do comportamento, para que se realize um diagnóstico funcional da relação entre cultura e comportamento do consumidor há que se averiguarem as interações a partir das contingências sociais e da seleção do comportamento pelas consequências.

Inicialmente, faz-se necessário entender o conceito de organização. Para a análise do comportamento, pode-se entender organização como a interação dinâmica entre a conduta de seres humanos e seus produtos/realizações (Glenn; Malott, 2004). Ou seja, mediante as diversas tarefas desempenhadas por indivíduos (empregados), haverá consequências – individuais e outras resultantes do acúmulo dos desempenhos estabelecidos – que podem ser entendidas como produto da organização. Portanto, uma organização é definida pelo que produz (Glenn; Malott, 2004).

A preocupação com a aquisição do produto das organizações é uma das principais demandas sociais existentes nos dias de hoje, seja nas “organizações públicas” ou “privadas” (Redmond; Agnew, 1991). Essas, porém,

independente de sua natureza e constituição, se mantêm pelos seus produtos elaborados. No caso de uma organização pública, o produto seria o atendimento à população de maneira que atinja as necessidades específicas. Já no caso de uma organização privada, de uma maneira geral, o produto seria a obtenção de lucro, aumento da produtividade, aumento do número de clientes e/ou aumento do número de acionistas.

Com vista a viabilizar condições para que uma organização possa atingir os produtos almejados (que, de certo modo, constituem seus objetivos) são necessárias diversas formas de planejamento de estratégias para lidar com os indivíduos em interação (Cutilli; Clarke, 2000; Eubankxs; Lloyd, 1992; Daniels, 1989).

As organizações, como fenômeno de investigação, são extremamente amplas e diversificadas. O campo de estudo do comportamento do consumidor se relaciona com o campo do comportamento organizacional, e, em ambos, reflete-se a diversidade do fenômeno social.

O campo do comportamento do consumidor envolve o estudo de sistemas multiníveis (Guest, 1962). Inclusive, a evolução de suas definições e conceituação passa pela tentativa de determinar os níveis de sua estrutura, as variáveis que compõem os temas de seu interesse e as disciplinas que poderiam oferecer o instrumental adequado para as análises e investigações. Contudo, um destaque deve ser dado à particularização do fenômeno social.

De maneira mais específica, o fenômeno social (compreendido aqui como um comportamento) pode ser definido, segundo Skinner (1953), como a conduta de duas ou mais pessoas em relação a uma outra, ou um conjunto em relação ao ambiente comum. Porém, os conceitos, em uma ciência, de modo geral, sofrem mudanças, correções, refinamentos, redefinições e aprimoramentos. Com isso, para se estudar os comportamentos sociais deve-se entender que: a) a análise dos comportamentos sociais não é resultante da soma das contingências individuais dos participantes do grupo, dado que os efeitos da ação em conjunto não podem ser alcançados somente com a participação de um único indivíduo ou sem a participação dos outros (Glenn, 1986; Malagodi, 1986); e, b) os princípios que regulam o comportamento social são os mesmos que regulam o não social (Skinner, 1953).

Vários autores – Glenn, 1986, 1988, 1991; Kunkel, 1991; Kunkel; Lamal, 199; Lamal; Greenspoon, 1992; Malagodi; Jackson, 1989; Rakos, 1991; Todorov, 1987 – utilizam o conceito de metacontingência como forma de analisar comportamentos sociais em grande escala.

O conceito de metacontingência é cunhado inicialmente por Glenn (1986). A autora ressalta que a especificidade do comportamento individual é o resultado de um grande número de variáveis que estiveram presentes no passado da espécie e, por intermédio da relação com o ambiente, estão influenciando o comportamento singular. Além disso, tenta-se também identificar o processo que tem levado os mesmos indivíduos a se manterem agrupados socialmente.

A metacontingência seria, portanto, a unidade de análise que descreve relações funcionais entre uma classe de operantes, tendo cada um sua própria, única e imediata consequência (e esta de longa duração), comum a todos os demais operantes na metacontingência (GLENN, 1986, p. 2).

Esse conceito possibilita descrever e compreender os comportamentos sociais, utilizando relações sociais distintas das utilizadas no comportamento individual. Como afirma a autora:

Processos comportamentais produziram ordem em outro nível: o comportamento de indivíduos humanos tornou-se integrado dentro de unidades que transcendem o tempo de vida dos indivíduos. Os mesmos processos comportamentais que conduzem para tantas outras unidades comportamentais quantos são indivíduos comportando-se também resultam em vastas redes de inter-relações entre os repertórios comportamentais de indivíduos. Estes são os elementos de unidades culturais. Eles são chamados de contingências entrelaçadas para chamar a atenção para o duplo papel que cada pessoa se comportando desempenha em processos sociais – o papel de ação e de ambiente comportamental para a ação do outro. (Glenn, 1991, p. 56)

O conceito de contingências entrelaçadas nos permite entender como certos padrões comportamentais coletivos são mantidos; ou seja, o processo de como é realizada a transmissão desses padrões através das gerações deve-se ao fato de haver contingências que possibilitam uma série de consequências que não seriam possíveis de serem alcançadas somente com o

comportamento de um único indivíduo. Tal fenômeno implica o comportamento cooperativo e o comportamento verbal (Skinner, 1953).

Portanto, para que possa ser compreendido, um fenômeno cultural deve ser analisado a partir da interação entre práticas culturais e seus eventuais produtos. Por exemplo, para se entender o consumo (e até mesmo comparar o consumo entre diversos países), deve-se perceber que este seria um tipo de exercício cultural o qual implica produtos (consequências) que determinam o fortalecimento ou não das práticas apresentadas.

Assim, uma prática cultural seria definida como um conjunto de contingências entrelaçadas de reforçamento; e uma cultura é feita de muitos subconjuntos desse tipo (Glenn, 1988, p. 167). Isso – para que se possa analisar o fenômeno cultural a partir das práticas sociais e seus produtos – alude a que se deve estar atento para a descrição do mesmo comportamento a partir de duas perspectivas: a individual (ontogenética) e a cultural.

Um exemplo dos elementos envolvidos em uma metacontingência aplicada ao consumo seria a prática de comprar. Essa envolve um grande número de pessoas, das quais algumas talvez nunca fossem ter contato com os outros participantes do ato: vendedores abordam os consumidores nas lojas; telefonistas entram em contato com eventuais compradores; material promocional é distribuído nos semáforos, apresentado na televisão, rádio e outras mídias; acordos governamentais facilitam a distribuição e barateiam os produtos; pessoas conversam em locais de entretenimento ou trabalho sobre produtos e serviços; e diversas outras ações podem ocorrer. A participação individual de cada um é mantida por contingências particulares. No entanto, tomadas em conjunto, o comportamento de cada elemento produz a prática cultural que está diretamente relacionada com o produto cultural – consumir.

A dimensão fundamental das práticas culturais é a efetividade ou não de seus produtos agregados para a cultura. Se um produto não for mais eficaz para a sobrevivência de uma determinada prática, essa será selecionada via ambiente social.

O comportamento do consumidor deve ser estudado, portanto, a partir dos dois níveis de análise: contingências comportamentais, em um nível, e metacontingências, em outro. Uma tendência no desenvolvimento do

estudo ontogenético da análise do comportamento do consumidor seria a apresentada por Foxall (1998). Para ele, a partir da perspectiva comportamental, a conduta do consumidor é ponderada em termos da função da resposta, uma vez que respostas que apresentam a mesma topografia podem ter significados muito diferentes. Desse modo, a obtenção de informações descritivas sobre a história, os elementos do cenário comportamental atual e os tipos de consequências (reforçadoras ou aversivas para as respostas) têm que ser levados em consideração para uma interpretação operante do comportamento do consumidor.

O modelo é conhecido como Perspectiva Comportamental (ou *Behavioral Perspective Model*, BPM) e indica que o comportamento do consumidor deve ser localizado na interseção da história de reforçamento de um indivíduo com o cenário de consumo. A partir de sua ocorrência, seguem-se consequências de duas naturezas – informativas e utilitárias – que podem ser reforçadoras ou punitivas, dependendo de seu efeito sobre a probabilidade de emissão desse operante em situações futuras.

Foxall (1999) afirma ainda que o propósito de qualquer organização, em um contexto de marketing, é a retenção e a criação de consumidores, servindo-os de maneira competitiva dentro da conjuntura de mercado. Com esse argumento, o autor sugere que é de suma relevância a compreensão das variáveis que influenciam o comportamento do consumidor para a sobrevivência e crescimento de uma empresa. E, por comportamento do consumidor entendem-se atividades de compra e consumo que geram as consequências descritas anteriormente. Com isso, a exata determinação do que será analisado como comportamento de consumo dependerá da atividade comercial a ser investigada, bem como das possibilidades metodológicas à mão. Oliveira-Castro, Foxall e Schrezenmaier (2005) analisaram dados de compras reais efetuadas em um período de dezesseis semanas, a partir de dados de painel. Foxall e Greenley (2000) se valeram de respostas verbais de aproximação do ato de evitar determinados cenários como medidas do comportamento do consumidor. Já Oliveira-Castro (2003) investigou o efeito do preço-base de produtos de compra rotineira sobre a conduta de procura de preços, caracterizando a escolha de um produto como medida proximal

à compra do mesmo que, por questões práticas, estava fora de seu alcance. Essa flexibilidade possibilita um maior alcance do modelo, visto que pode ser adaptado a diferentes situações de intercâmbio comercial.

O modelo apresentado (BPM) pelo autor supracitado realiza análises, de forma específica, a partir da contingência de três termos (Foxall, 1998). Porém, como visto anteriormente, o comportamento dos indivíduos também é determinado por dimensões culturais.

Os pesquisadores do comportamento do consumidor estão interessados no papel que os produtos de consumo desempenham em uma cultura. A relação existente entre consumidores individuais, os produtos de consumo e o mundo culturalmente constituído é essencial na compreensão do fenômeno de consumir.

Como se desenvolve um significado cultural e os eventuais efeitos dos símbolos no comportamento de compra são temáticas que uma simples e limitada análise individual não dará conta de responder. Ou seja, os comportamentos operantes individuais dos membros do grupo são controlados por parâmetros de frequência (e/ou duração, intensidade, topografia ou outra medida), compatíveis e funcionais para a produção (em curto ou em longo prazo) de contingências funcionalmente equivalentes para os participantes de uma dada comunidade.

O estudo do comportamento do consumidor deve levar em consideração que o consumir é um fenômeno social disseminado nas sociedades contemporâneas, estando ele sob controle da produção de consequências compartilháveis de uma coletividade. Logo, há um grande campo de investigação que envolve a relação do comportamento do consumidor e o uso do conceito metacontingência.

Para ilustrar uma possível forma de estudar práticas culturais, envolvendo a conduta coletiva de aderir a uma posição específica (ou seja, mediante mudanças ambientais), modificou-se o comportamento de escolha em relação a alternativas políticas. Com isso, tornou-se possível compreender as implicações das práticas culturais.

Rakos (1993) objetivou descrever os processos comportamentais envolvidos na propaganda efetivada pelo governo norte-americano por meio da

imprensa, para cooptar o consenso da opinião pública sobre a necessidade de uma resposta bélica ao Iraque, logo após a invasão ao Kuwait (Rakos, 1993). Tal ação indicava uma ameaça aos interesses econômicos dos Estados Unidos na região em relação ao petróleo.

A propaganda, nesse artigo, foi definida como um conjunto de estímulos antecedentes que teriam a função de induzir a emissão de comportamentos nos cidadãos. A gestão do presidente Bush não tinha o respaldo dos cidadãos e do Congresso para uma possível invasão do Iraque pelos EUA, necessitando-se realizar uma campanha para atingir esse objetivo. Segundo o autor, o governo precisava apresentar duas imagens para a imprensa: Saddam Hussein é uma ameaça, e o Kuwait é uma nação amiga. Obtendo a cumplicidade da imprensa, o governo poderia levar a cabo sua tarefa de obter consenso público para a guerra, por meio de duas estratégias de publicidade: restringir informações sobre os acontecimentos no Oriente Médio (censura), e disseminar informações falsas sobre as ações militares do Iraque.

Para essa análise, foram utilizadas notícias veiculadas pelo *New York Times* (NYT) – após o Iraque ter invadido o Kuwait em agosto de 1990 – publicadas entre 01 de agosto de 1990 e 17 de janeiro de 1991. Foram considerados todos os tipos de reações, desde a opinião pública até ações e medidas no Congresso. Ou seja, avaliaram notícias da região do conflito, discursos políticos de funcionários do governo e apreciações de comentaristas. Essas informações foram agrupadas em quatro operações de controle de estímulos: estímulos discriminativos; operações estabelecedoras; regras e equivalência de estímulos; e a relação temporal entre as mensagens vinculadas pela mídia e as respostas dos cidadãos (medidas por meio de pesquisas de opinião sobre a aprovação ou não de uma intervenção bélica norte-americana).

Pôde-se observar que no primeiro mês após a invasão do Kuwait pelo Iraque, a possibilidade de uma intervenção militar dos Estados Unidos no conflito do Oriente Médio era aversiva para a opinião pública norte-americana. O Iraque era visto como uma nação aliada, devido à guerra entre Irã e Iraque, e o Kuwait como uma nação antidemocrática, inimiga e preconceituosa em relação às mulheres. Entretanto, após os cinco meses seguintes à invasão do Kuwait, a campanha de propaganda efetivada pelo governo alterou

o controle do comportamento dos cidadãos de reforçamento negativo para reforçamento positivo. Por meio de operações estabelecidas, criadas por relações transitivas de equivalência que equiparavam Hussein (A) a Hitler (B) e um mal indescritível (C), essas relações se transformaram em estímulos aversivos, e as regras introduziram contingências aversivas, como por exemplo: “agressões não provocadas deveriam ser contidas para preservar a liberdade e o direito”. Esses estímulos induziram declarações verbais pelo público do tipo “algo precisa ser feito”, que era reforçado pelos esforços diplomáticos, pelas restrições econômicas impostas ao Iraque e pela ação da ONU.

As hipóteses de deslocamento de tropas para a região do conflito e uma possível guerra eram vistas, pela opinião pública, como estímulos aversivos, introduzidos inicialmente de forma muito fraca, com a finalidade de se evitarem comportamentos de esquiva dos cidadãos. Essas hipóteses foram apresentadas com o passar do tempo, de forma mais intensa, e sempre acompanhadas por estímulos positivos para a opinião pública (sanções econômicas, ações da ONU, diplomacia).

O processo identificado por Rakos, então, foi o “contracondicionamento, pois o público se habituou à intensificação dos estímulos que induziam a ação militar”. Quando a guerra começou, essa ação tornou-se um estímulo positivo, e a guerra, um reforço positivo e não mais negativo. A evidência de caráter prático foi assegurada, pois as consequências contrárias da guerra foram afastadas, permanecendo somente a demonstração da alta tecnologia utilizada e o sucesso das conquistas. A popularidade e o apoio à administração atingiram índices altíssimos de aprovação.

A descrição do estudo de Rakos permite um direcionamento na possibilidade de se investigar a relação do comportamento do consumidor (opinião do indivíduo) em relação a determinantes sociais (consenso da opinião pública garante soberania nacional e preservação dos valores). O estudo indica ainda uma adequação de estratégia metodológica, de forma geral, não utilizada pela análise do comportamento. A tradição de investigação experimental, servindo-se de modelos animais não humanos, trouxe enormes contribuições para a compreensão do comportamento humano complexo; todavia, essa mesma tendência tem sido alvo de críticas (Pierce, 1991),

uma vez que limita a expansão da área para outros campos de investigação. A análise do comportamento do consumidor se torna mais rica e ampla quando propicia compreender os fenômenos subjacentes ao indivíduo, como os inerentes às dinâmicas culturais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, buscou-se refletir sobre como práticas comportamentais – que são aprendidas, envolvendo interações entre as pessoas (comportamento social), e “transmitidas”, ao longo do tempo, para sucessivos indivíduos ou entre membros de um grupo – podem se relacionar com a área de estudo do comportamento do consumidor. Essa “transmissão” de comportamentos similares para diferentes indivíduos é característica fundamental que define uma prática cultural.

Espera-se que a relação entre comportamento do consumidor e prática cultural possibilite uma compreensão maior sobre a multideterminação dos padrões de escolha do consumidor, pois os resultados obtidos (sobre a conduta de escolha de consumidores no “mundo real”) têm demonstrado padrões poucos coerentes.

Com base no exposto, faz-se necessário o desenvolvimento de uma agenda investigativa, envolvendo a análise do comportamento, que permita o aprimoramento do campo de estudo sobre as práticas culturais e o comportamento do consumidor.

Tal agenda deve primar pela realização de estudos descritivos que: a) apresentem os limites aplicativos das contingências entrelaçadas e o comportamento de escolha de produtos e serviços; b) especifiquem as funções existentes dentro dos comportamentos interligados, ou seja, definam a lógica de como o grupo pode controlar o comportamento individual em situações de consumo; c) identifiquem os efeitos, as implicações, as formas de distribuição e as restrições dos reforçadores e dos produtos agregados no comportamento de consumo e nas práticas mercadológicas; d) observem a interação entre as classes de respostas, ou seja, avaliem os relacionamentos entre classes de respostas diferentes, e entre indivíduos (p. ex.,

correspondência entre dizer-fazer, fazer-dizer, dizer-dizer, fazer-fazer); e) desenvolvam e testem um *design* de pesquisa que adote diversos delineamentos experimentais, quase-experimentais e correlacionais; f) estabeleçam programas de investigação que possam identificar os elementos que constituem um fenômeno cultural para o consumo; g) apresentem propostas de intervenção, implementem as intervenções e acompanhem os resultados obtidos; h) atentem para a necessidade de maiores investimentos na questão conceitual que cerca a expressão *comportamento do consumo e cultura*; i) considerem a importância de se consolidar o estudo de múltiplas práticas de consumo; j) busquem integrar diferentes enfoques sobre o comportamento do consumo e a cultura; isto é, utilizem dados de diversas naturezas e fontes, rompendo o modelo linear de apreender o fenômeno por meio de escalas de atitude; k) aprimorem os modelos teóricos explicativos e descritivos do comportamento de consumo e sua relação com a cultura, identificando o número de variáveis correlatas, que podem ser usadas como preditoras da conduta de consumo; e l) vinculem a análise do comportamento de consumo a três temas centrais: comportamento verbal, impactos tecnológicos e novas estratégias de gestão.

Essa agenda envolve alguns pontos que não foram submetidos à verificação empírica. Portanto, ela é incompleta, possibilitando que outros itens possam ser incorporados. Mas, para que se possam ampliar a compreensão e a atuação dos analistas do comportamento sobre as condutas sociais, espera-se que essa agenda seja empreendida. Uma especificação mais precisa da cultura pode restringir sua utilização ampla e facilitar sua aplicação, enquanto interage com outras organizações e disciplinas.

REFERÊNCIAS

ADLER, N.J. *International dimensions of organizational behavior*. Boston: Kent, 1991.

CATANIA, C. A. *Aprendizagem – comportamento, linguagem e cognição*. São Paulo: Artmed, 1999.

CAUTILLI, J.; CLARKE, K. What does Organizational Behavior Management have to offer social service organizations? OBM primer for aba'ers. *Behavior Analyst Today*, v. 1, n. 1, 2000.

DANIELS, A. C. *Performance management*. 3. ed. Tucker, GA: Performance Management, 1989.

DONAHOE, J. W.; PALMER, D. C. *Learning and complex behavior*. Boston/London: Allyn and Bacon, 1994.

ELLIS, J. Contingencies and metacontingencies in correctional settings. In: LAMAL, P. A. (Org.). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*. New York: Hemisphere Publishing Corporation, 1991. p. 201-217.

EUBANKS, J. L.; LOYD, K. E. Relating behavior analysis to the organizational culture concept and perspective. In: MAWHINNEY, T. C. (Ed.). *Organizational culture, rule-governed behavior and organizational behavior management*. New York: The Haworth Press, 1992. p. 27-44.

FOXALL, G. R. Consumer's intentions and behavior – a note on research and a challenge to researchers. *Journal of the Market Research Society*, v. 26, n. 3, p. 231-241, 1984.

FOXALL, G. R. Consumer theory: some contributions of a behavioral analysis of choice. *Management Bibliographies and Reviews*, n. 12, p. 27-51, 1986.

FOXALL, G. R. Radical behaviourism and consumer research: theoretical promise and empirical problems. *International Journal of Research in Marketing*, n. 4, p. 111-129, 1987.

FOXALL, G. R. *Marketing Psychology: the paradigm in the wings*. London: Routledge, 1997.

FOXALL, G. R.; GREENLEY, G. The affective structure of consumer situations. *Environment and behavior*, v. 30, n. 6, p. 781-798, 1998.

FOXALL, G. R. The marketing firm. *Journal of Economic Psychology*, n. 20, p. 207-234, 1999.

FOXALL, G. R.; GREENLEY, G. Predicting and explaining responses to consumer environments: An empirical test and theoretical extension of the behavioral perspective model. *Services Industries Journal*, v. 20, n. 2, p. 39-63, 2000.

GLENN, S. S. Metacontingencies in Walden Two. *Behavior Analysis and Social Action*, n. 5, p. 2-8, 1986.

GLENN, S. S. Contingencies and Metacontingencies: toward a synthesis of behavior analysis and cultural materialism. *The Behavior Analyst*, v. 11, n. 2, p. 161-179, 1988.

GLENN, S. S. Contingencies and metacontingencies: relations among behavioral, cultural and biological evolution. In: LAMAL, P. A. (Org.). *Behavioral Analysis of Societies and Cultural Practices*. New York: Hemisphere Publishing Corporation, 1991. p. 39-73.

GLENN, S. S.; MALOTT, M. Complexity and selection: implications for organizational change. *Behavior and Social Issues*, v. 13, p. 89-106, 2004.

GUEST, L. Consumer analysis. *Annual Review of Psychology*, n. 13, 1962.

HELLER, M. The role of language in the formation of ethnic identity. In: PHINNEY, J. S.; ROTHERAM, M. J. (Org.). *Children's ethnic socialization: pluralism and development*. Newbury Park: Sage, 1987.

JOCOPY, J. Consumer research: a state of art review. *Journal of Marketing*, v. 42, n. 2, p. 87-96, 1978.

KAHLE, R. Social values and consumer behavior: research from the list of values. In: SELIGMAN, C. et. al. *The Psychology of Values: the ontario symposium*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 1996.

KAZDIN, A. E. *History of behavior modification: experimental foundations of contemporary research*. Baltimore: University Park Press, 1978.

KUNKHEL, J. H. Apathy and irresponsibility in social systems. In: LAMAL, P. A. (Org.). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*. New York: Hemisphere Publishing Corporation, 1991. p. 219-240.

KUNKEL, J. H.; LAMAL, P. A. The road ahead. In: LAMAL, P. A. (Org.). *Behavioral Analysis of Societies and Cultural Practices*. New York: Hemisphere Publishing Corporation, 1991.

LAMAL, P. A. Behavioral analysis of societies and cultural practices. In: LAMAL, P. A. (Org.). *Behavioral Analysis of Societies and Cultural Practices*. New York: Hemisphere Publishing Corporation, 1991. p. 3-12.

LAMAL, P. A.; GREENSPOON, J. Congressional metacontingencies. *Behavioral and Social Issues*, v. 2, n. 1, p. 1-17, 1992.

MALAGODI, E. F.; JACKSON, K. Behavior analysis and cultural analysis: troubles and issues. *The Behavior Analyst*, v. 12, n. 1, p. 17-33, 1989.

MALOGODI, E. F. On radicalizing behaviorism: a call for cultural analysis. *The Behavior Analyst*, v. 9, p. 1-17, 1986.

MILLER, D. Consumption and commodities. *Annual Review of Anthropology*, n. 24, 1995.

MOWEN, J. C.; MINOR, M. S. *Comportamento do consumidor*. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

OLIVEIRA-CASTRO, J. M. Effects of base price upon search behavior of consumers in a supermarket: an operant analysis. *Journal of Economic Psychology*, v. 2, n. 5, p. 637-652, 2003.

OLIVEIRA-CASTRO, J. M.; FOXALL, G. R.; SCHREZENMAIER, T. C. Consumer brand choice: individual and group analysis of demand elasticity. *Journal of Experimental Analysis of Behavior*, v. 85, p. 47-166, 2005.

PIERCE, W. D. Culture and society: the role of behavioral analysis. In: LAMAL, P. A. (Ed.). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*. New York: Hemisphere Publishing Corporation, 1991. p. 13-37.

RAKOS, R. Socialism, behavioral theory, and egalitarian society. *Behavior Analysis and Social Action*, n. 7, p. 23-29, 1989.

RAKOS, R. Behavioral analysis of socialism in Eastern Europe: a framework for understanding the revolutions of 1989. In: LAMAL, P. A. (Org.). *Behavioral Analysis of Societies and Cultural Practices*. New York: Hemisphere Publishing Corporation, 1991. p. 7-105.

RAKOS, R. Achieving the just society in the 21st century: what can Skinner contribute? *American Psychologist*, n. 47, p. 1499-1506, 1992.

RAKOS, R. Propaganda as stimulus control: the case of Iraqi invasion of Kuwait. *Behavior and Social Issues*, n. 3, p. 35-62, 1993.

RAKOS, R. Corporate control of media and propaganda: a behavior analysis. In: LAMAL, P. A. (Org.). *Cultural contingencies: behavior analytic perspectives on cultural practices*. Westport: Praeger Publisher, 1997. p. 237-267.

REDMON, W. K.; AGNEW, J. L. Organizational behavioral analysis in the United States: a view from the private sector. In: LAMAL, P. A. (Ed.). *Behavioral analysis of societies and cultural practices*. New York: Hemisphere Publishing Corporation. 1991. p. 125-139.

SKINNER, B. F. *Science and human behavior*. New York: Macmillan, 1953.

SIMONSON, I. et al. Consumer research: in search of identity. *Annual Review of Psychology*, v. 52, p. 249-275, 2001.

TAUBER, E. M. Predictive validity in consumer research. *Journal of Advertising Research*, v. 15, n. 5, p. 59-64, 1975.

TODOROV, J. C. A constituição como metacontingência. *Psicologia, ciência e profissão*, n. 1, p. 9-13, 1987.

TORRES, C. V.; ALFINITO, S. Cultura e o comportamento do consumidor: os valores culturais são preditores do consumo? In: TEIXEIRA, M. L. M. (Org.). *Valores humanos & gestão: novas perspectivas*. Editora Senac: São Paulo, 2008. p. 117-142.

TRIANDIS, H. C. Cross-cultural industrial and organizational psychology. In: TRIANDIS, H. C. et al. (Org.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, 2. ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1994. v. 4.

WICKER, A. W. Attitudes versus actions: the relationship of verbal and overt responses to attitude objects. *Journal of Social Issues*, v. 25, n. 4, p. 41-78, 1969.

WICKER, A.W. An examination of the “other variables” explanation of attitude behavior inconsistency. *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 19, n. 1, p. 18-30, 1971.

Capítulo 4

A influência do valor religião na atitude em relação à escolha de aspectos importantes no trabalho

| João Roberto Lo Turco Martinez

INTRODUÇÃO

A religião como valor humano tem origens tão antigas quanto a própria civilização, de modo que as crenças geradas por ela podem influenciar a sociedade e suas construções e instituições sociais.

Uma das possíveis influências da religião é em relação ao trabalho. Um dos mais citados textos que analisam essa influência é um clássico de Max Weber: *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Nele, Weber (1958) defende a ideia de que determinadas instituições religiosas teriam princípios que favoreciam o desenvolvimento do capitalismo. Um exemplo seria a ética protestante que tinha como valores o determinismo divino, o sucesso no trabalho como sinal de escolha para a salvação, a renúncia de prazeres terrenos, dentre outros. Dessa forma, em sociedades de maioria protestante, o trabalho era valorizado como um fim em si mesmo e não para usufruir “terrenamente” de seus benefícios, o que permitia mais trabalho e consequente

maior acumulação de seus resultados. Isso permitiu que o capitalismo se desenvolvesse de forma mais rápida nessas sociedades do que em outras em que predominavam outras crenças religiosas. O valor religião tem, pois, influência nas atitudes com relação ao trabalho que, segundo a teoria de Weber, depende do tipo de crença religiosa.

Via de regra, *valores* são aquilo que os indivíduos acham importante na vida; *atitudes* são predisposições afetivas, cognitivas e comportamentais influenciadas por valores. Assim, a religião – como um valor geral, independente da crença ou instituição religiosa – teria uma influência nessa atitude para o trabalho. A partir desse pressuposto, o objetivo deste estudo é verificar se a intensidade do valor religião influencia na atitude em relação à escolha de aspectos importantes no trabalho.

BREVES COMENTÁRIOS SOBRE A TEORIA “A ÉTICA PROTESTANTE E O ESPÍRITO DO CAPITALISMO”

Weber – em seu livro *A ética protestante e o espírito do capitalismo* – defende que a ética religiosa, surgida durante a Reforma, contribuiu para o desenvolvimento do capitalismo, fornecendo as condições para que ele se estabelecesse na forma como o conhecemos, para o aparecimento do “espírito do capitalismo”. Esse é o fenômeno que funda o modo de produção contemporâneo.

A conduta moral que dominava no início do capitalismo era acumular mais dinheiro sem intenções puramente hedônicas, mas como prova de ter sido abençoado pela graça divina.

Se Deus te mostra um caminho pelo qual possas, legalmente, obter mais que por outro (sem dano para tua alma ou de outrem), e se o recusares e escolheres o de menor ganho, estarás em conflito com uma das finalidades de tua vocação e estarás recusando ser servo de Deus; e aceitando Suas dádivas e usando-as para Ele quando Ele assim quis, podes trabalhar para ser rico para Deus e não para a carne e para o pecado. (Weber, 1958, p. 77)

Uma vez que o acúmulo de riqueza era uma “prova” de ter sido agraciado por Deus, e sendo a acumulação um fim em si mesmo, as bases para o capitalismo foram desenvolvidas como consequência da influência religiosa;

ou seja, um valor religioso de uma instituição religiosa que influenciava em uma atitude positiva com relação ao trabalho duro.

Assim, a riqueza seria eticamente má apenas na medida em que venha a ser uma tentação para um gozo da vida no ócio e no pecado, e sua aquisição seria ruim só quando obtida com o propósito posterior de uma vida folgada e despreocupada. Mas como desempenho do próprio dever na vocação, não só é permissível moralmente, como realmente recomendada... “Querer ser pobre era, como foi mencionado várias vezes, o mesmo que querer ser doente”; era reprovável em relação à glorificação do trabalho e derogatório quanto à glória de Deus. Especialmente a mendicância por parte dos que estão aptos para o trabalho não é apenas um pecado de indolência, mas também uma violação, segundo as próprias palavras do apóstolo, do dever de irmandade. (Weber, 1958, p. 77)

VALORES

Segundo Rockeach (1973), quando a crença de que um modo de conduta ou estado de existência é preferível ao seu oposto, temos o que chamamos de valores. Essa crença é importante, pois afeta o comportamento dos indivíduos no trabalho quanto à diferenciação do que é certo ou errado. Robbins (2005) complementa que valores são o que o indivíduo acredita ser bom, desejável ou correto; representam, portanto, elementos de julgamento.

Os valores podem ser divididos em atributos de conteúdo e intensidade. Os atributos de conteúdo determinam que um modo de conduta ou condição de existência é importante; já os de intensidade indicam o quanto ele é importante. Assim, os valores têm tendência a serem relativamente estáveis e duradouros ao longo do tempo, sendo uma parcela significativa estabelecida na infância. Desse modo, os valores constituem a base para a compreensão das atitudes (Robbins, 2005).

Quando pensamos em valores, de acordo com Schwartz (2006), refletimos sobre o que é importante na vida. Assim, existem valores diversos, com variados graus de importância, sendo a sua importância relativa, de indivíduo para indivíduo. Na sua teoria, Schwartz (1992) tenta unir diversas teorias dispersas, ao classificar os valores em seis principais características. Para ele, os valores:

1. são crenças relacionadas ao afeto; os sentimentos vêm à tona quando ativamos algum valor;
2. referem-se a objetivos almejados que motivam a ação;
3. não são específicos a determinadas condições; eles transcendem situações particulares;
4. servem como balizadores de deliberação, tornando-se critérios ou padrões que ajudam no momento da decisão;
5. são ordenados de acordo com sua importância em relação aos outros;
6. têm sua importância relativa ao servirem de guia para uma ação; eles podem contribuir para as ações na medida em que são relevantes no contexto.

ATITUDES

Existem diversas abordagens para definir o conceito de atitude. Eagly e Chaiken consideram atitude como uma tendência psicológica em se posicionar de forma favorável ou desfavorável, quando avaliamos uma entidade particular. “A psychological tendency that is expressed by evaluating a particular entity with some degree of favor or disfavor” (Eagly; Chaiken, 1993, p. 1).

Outra abordagem argumenta que as atitudes são associações ativadas automaticamente na memória e dão origem às reações afetivas em direção a um objeto. Aliada às associações afetivas, ocorre a análise de outras informações disponíveis consideradas momentaneamente e, se essas forem congruentes, servirão de base para um julgamento avaliativo (Gawronski; Bodenhausen, 2006).

Seguindo essa linha, Robbins afirma que as atitudes são “afirmações avaliadoras – favoráveis ou desfavoráveis – em relação a objetos, pessoas ou eventos. Refletem como um indivíduo se sente com relação a alguma coisa” (Robbins, 2005, p. 60). Para ele, a atitude possui três componentes: *cognitivo* – uma afirmação avaliadora; *afetivo* – sentimentos e emoções traduzidos na afirmação; e *comportamental* – intenção de se comportar de determinado modo em relação a alguém ou alguma coisa. Bowditch e Buono

(2002) definem o componente cognitivo como crenças e conhecimentos e a avaliação do estímulo; o componente afetivo refere-se à parte emocional, aos nossos sentimentos; como resposta aos componentes afetivo e cognitivo, temos a tendência de nos comportarmos de determinada maneira, o que se configura como o componente comportamental.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo parte das premissas ontológicas, descritas pelo paradigma funcionalista que considera a realidade consensual e procura descobrir as analogias existentes por meio da medição. Segundo Burrell e Morgan (1979), esse paradigma toma a realidade como regulada e objetiva, assim, possibilita medi-la e desvendar suas relações.

A abordagem de pesquisa será predominantemente quantitativa, sobretudo, quanto aos seus métodos. “A abordagem quantitativa para a coleta dos dados é usada quando o pesquisador está utilizando modelos teóricos e problemas de pesquisa bem definidos” (Hair et al., 2005, p. 152).

Serão trabalhadas informações secundárias obtidas por meio do banco de dados sobre valores mundiais, disponibilizado pelo WVS (World Values Survey Organization, 2010), uma rede mundial de cientistas sociais que estudam a mudança de valores e seu impacto na vida social e política. O WVS, em colaboração com o EVS (European Values Study), realizou pesquisas nacionais representativas em 97 sociedades, com 88% da população mundial. A fim de acompanhar essas mudanças, foi executado o EVS/WVS em cinco ondas de pesquisas, de 1981 a 2007, conforme a Tabela 1. Para uma melhor consistência dos dados coletados, nosso estudo focou a última onda, a de número 5, que foi realizada de 2005 a 2008, em 54 países com 77.000 respondentes.

A análise será feita utilizando-se estatística descritiva (frequência e tabulação cruzada) e testes de hipótese (qui-quadrado). Segundo Hair et al. (2005), um dos métodos para se descrever relações entre variáveis é a tabulação cruzada, que nada mais é do que a distribuição de frequência de respostas, envolvendo dois ou mais conjuntos de variáveis; assim, a análise do

qui-quadrado verifica se existem diferenças estatísticas entre esses grupos de variáveis (hipótese alternativa) ou se eles não se diferenciam estatisticamente (hipótese nula).

Duas variáveis representam as relações estudadas. A variável de valor “importância da religião” (IR) é uma variável intervalar com a seguinte escala: muito importante (MI), importante (I), não muito importante (NMI), não importante (NI).

A variável de atitude “primeira escolha que você procura em um emprego” (PE) é uma variável nominal com a seguinte escala: bom rendimento (BR), trabalho seguro sem risco (TS), trabalhar com pessoas que você gosta (PG) e fazer um trabalho importante (TI).

Foram feitas estatísticas descritivas para as duas variáveis (IR e PE) e uma tabulação cruzada entre elas; além disso, foi aplicado o teste do qui-quadrado para verificar se a diferença existente era significativa estatisticamente

Para facilitar o entendimento teórico deste nosso estudo, formulou-se um modelo de pesquisa (Figura 1).

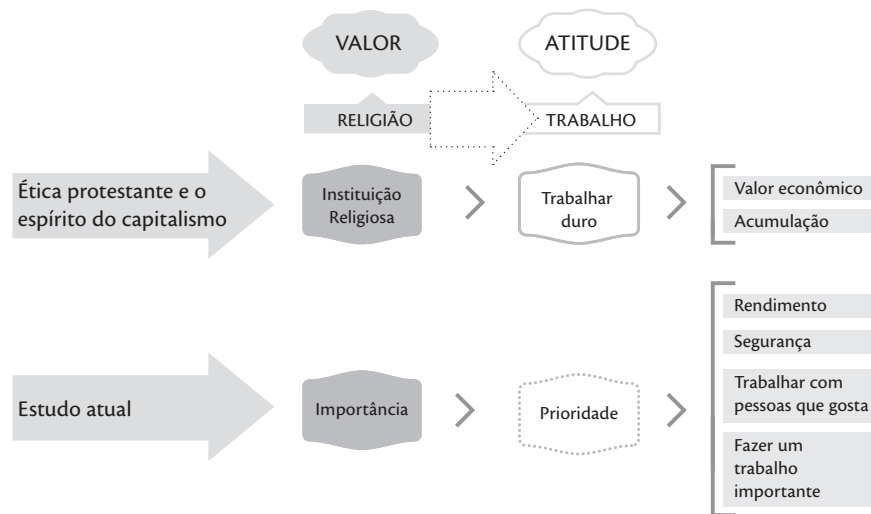


Figura 1- Modelo de pesquisa.

Fonte: elaborada pelo autor.

Na Figura 1, um modelo da teoria que Max Weber desenvolve em seu livro *A ética protestante e o espírito do capitalismo* foi comparado com a lacuna teórica que este estudo pretende desenvolver.

Os eixos valor e atitude são representados por nuvens, sendo que a nuvem do eixo valor tem a borda mais bem delineada, o que representa a maior estabilidade do valor em relação às atitudes. Conforme visto anteriormente, a religião foi adotada como representação do eixo valor e o trabalho como representação do eixo atitude.

No modelo de Weber, dentro do eixo valor, procurou-se estudar a religião, principalmente pelo aspecto das instituições religiosas, fazendo um paralelo entre o Protestantismo e o Cristianismo. Nesse modelo, a religião influi no trabalho (eixo atitude) na medida em que uma instituição religiosa pode determinar um maior comprometimento com o trabalho duro e racional, priorizando aspectos como valor econômico e acumulação.

Nosso estudo foca, dentro do eixo valor, qual a importância da religião, de maneira geral, sem especificações de uma ou outra instituição, e sua influência nas prioridades de uma pessoa quando da escolha de um trabalho (eixo atitude).

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na primeira etapa de análise, por meio de estatística descritiva, obtiveram-se as distribuições de frequência representada pelos gráficos das Figuras 2 e 3. Nelas podemos perceber que a maioria das pessoas pesquisadas dá muita importância ao valor religião (49,8%) e apenas 10,7% não o acham importante. Em relação à primeira escolha, quando se procura um trabalho, tanto o “bom rendimento” quanto o “trabalho seguro sem riscos” são as atitudes dominantes dentre as pessoas pesquisadas (35,6%), seguidos pela atitude “fazer um trabalho importante” (18,8%) e “trabalhar com pessoas que gosta” (10%).

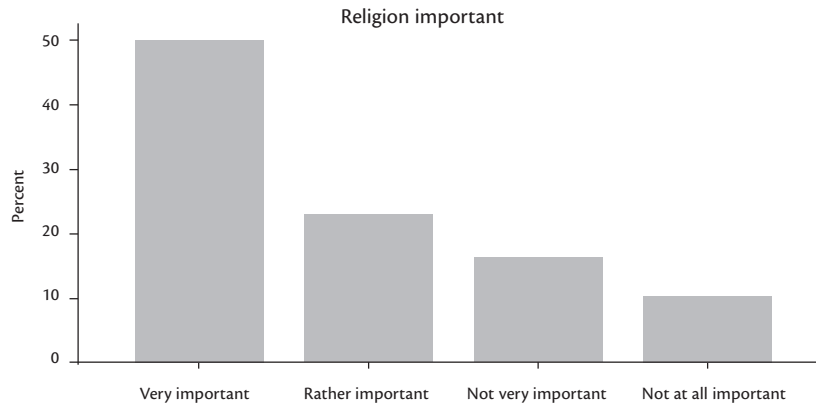


Figura 2 - Distribuição de frequência da variável de valor “importância da religião”.

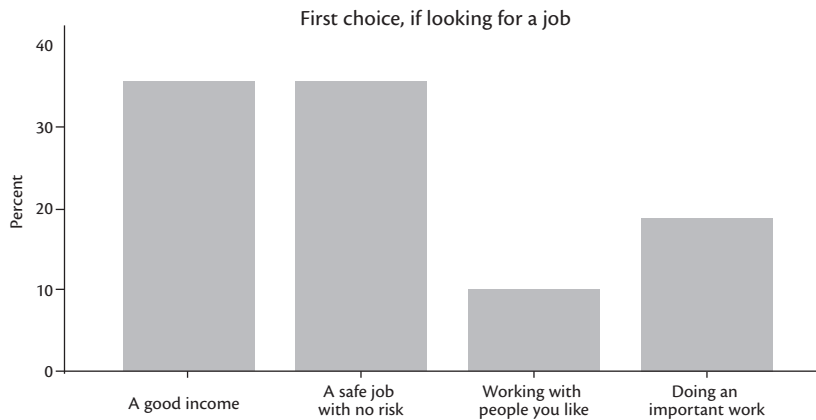


Figura 3 - Distribuição de frequência da variável de atitude “primeira escolha quando você procura um trabalho”.

Para verificar se as diferenças encontradas no cruzamento das tabelas são significativas estatisticamente, ou seja, se o valor religião influencia na atitude trabalho, foram construídas duas hipóteses: H_0 = o valor religião não influencia na atitude trabalho; e H_a = o valor religião influencia na atitude trabalho. Para testar essas hipóteses foi empregado o teste do qui-quadrado e os resultados obtidos estão descritos na Tabela 1.

Tabela 1 - Teste do qui-quadrado para a influência do valor religião na atitude trabalho.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	886,062 ^a	9	,000
Likelihood Ratio	874,602	9	,000
Linear-by-Linear Association	797,303	1	,000
N of Valid Cases	64678		

A significância de (0,000) do teste nos permite concluir que a hipótese H0 foi rejeitada; logo assumimos a Ha como correta, ou seja, o valor religião realmente influencia a atitude trabalho.

A partir da validação estatística podemos analisar as relações entre as variáveis. Após a tabulação cruzada da variável de valor “importância da religião” com a variável de atitude “primeira escolha quando você procura um trabalho”, verificamos que, de uma maneira geral, “um bom rendimento” e “um trabalho seguro sem riscos” dominam a conduta das pessoas, independente do valor dado à religião. Porém, à medida que a escala de importância da religião diminui (pessoas dão menos importância à religião), as pessoas que preferem um “bom rendimento” e “um trabalho seguro sem riscos” diminuem, de forma que as atitudes “trabalhar com que gosta” e “fazer um trabalho importante” aumentam relativamente. Essa mudança pode ser observada pelos dados da Tabela 2.

Assim, as pessoas que consideram a religião importante tendem a uma atitude ao “bom rendimento”, relativamente maior em relação àquelas que não consideram a religião importante (as quais tendem a uma atitude de “fazer um trabalho importante” proporcionalmente maior do que as que dão maior importância à religião). O gráfico da Figura 4 ilustra essa relação. Nele os valores intermediários quanto à importância da religião (“importante” e “pouco importante”) foram agrupados e somados aos valores extremos em suas frequências relativas, da seguinte forma para facilitar a compreensão:

Religião muito importante + Religião importante;
 Religião pouco importante + Religião não importante.

Tabela 2 - Tabulação cruzada da variável de valor “importância da religião” com variável de atitude “primeira escolha quando você procura um trabalho”

			Religion Important				Total
			Very important	Rather important	Not very important	Not at all important	
First choice, if looking for a job	A good Income	Count	12596	5271	3182	1926	22975
		% with religion important	39,1%	35,2%	30,0%	28,1%	35,5%
	A safe job with no risk	Count	11683	5381	3706	2297	23067
		% with religion important	36,2%	35,9%	34,9%	33,5%	35,7
	Working with people you like	Count	2710	1477	1281	946	6414
		% with religion important	8,4%	9,9%	12,1%	13,8%	9,9%
	Doing an important work	Count	5249	2841	2446	1686	12222
		% with religion important	16,3%	19,0%	23,0%	24,6%	18,9%
Total		Count	32238	14970	10615	6855	64678
		% with religion important	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Para facilitar o entendimento e a visualização das atitudes referentes à primeira escolha quando se procura um trabalho, agrupou-se a atitude “bom rendimento” e “trabalho seguro livre de riscos” em uma categoria denominada “fator econômico”, visto que renda pode se referir diretamente ao fator; e um trabalho seguro foi interpretado como estabilidade, sendo a estabilidade econômica um componente resultante das outras formas de estabilidade/risco. Uma segunda categoria foi formada agregando-se as atitudes “trabalhar com quem gosta” e “fazer um trabalho importante”, o que culminou no “fator social”.

Assim, as respectivas frequências relativas foram somadas dentro de cada categoria, de acordo com a Tabela 3.

Conforme o gráfico da Figura 5, verificou-se que – apesar de o fator econômico ter maior destaque tanto quando consideramos a religião importante, como quando a consideramos não importante – o fator econômico perde seu peso, e o fator social aumenta quando a religião não é importante.

Tabela 3 - Categorias de atitudes X Valor importância da religião

	Religião Importante	Religião não importante
Econômico	74%	64%
Social	26%	36%

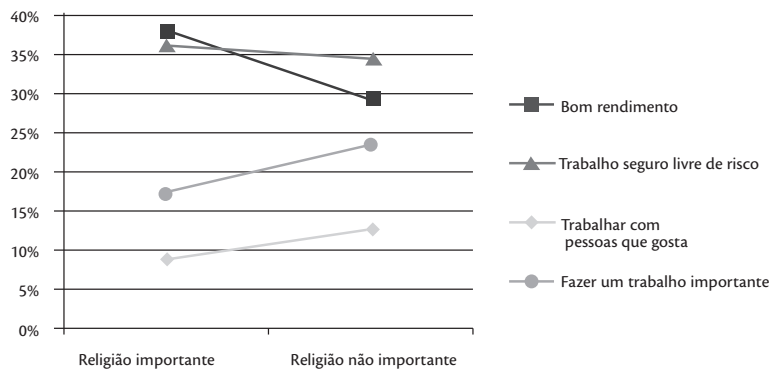


Figura 4 - Importância relativa das atitudes em relação à primeira escolha quando se procura um trabalho com o valor de importância da religião

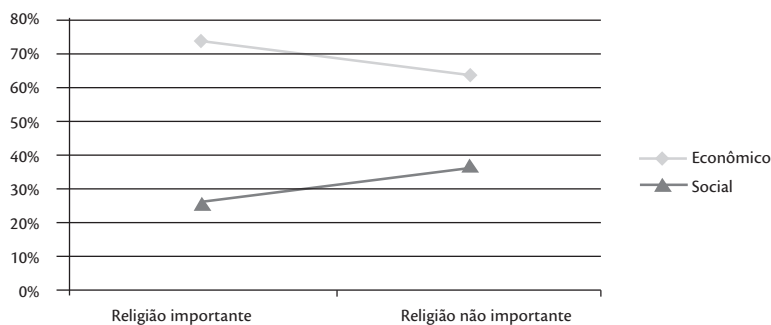


Figura 5 - Categorias de atitudes X Valor importância da religião

Um modelo de influência do valor religião na atitude trabalho foi construído a partir dos resultados deste estudo e é representado pela Figura 6.

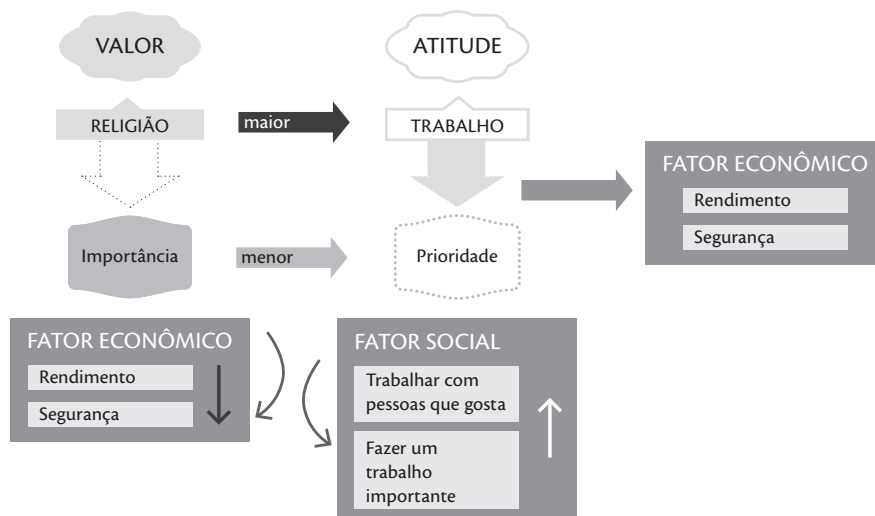


Figura 6 - Modelo da influência do valor religião na atitude trabalho.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Pelo modelo, observamos que – independente da importância da religião ser maior ou menor – as atitudes representadas pelo *fator econômico* são prioridade na escolha de um trabalho. Porém, à medida que diminui a importância do valor religião, as atitudes representadas pelo *fator social* crescem relativamente como prioridade, e as representadas pelo fator econômico diminuem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa forma, o modelo propõe ampliar as ideias de Weber, uma vez que ele analisa não uma religião específica, mas a religião como um conceito de valor e, desta análise, produz-se evidências de que o valor religião influencia nas atitudes racional-econômicas do trabalho.

Talvez, nos dias atuais, a explicação para esse resultado possa não ser o trabalho como um fim em si mesmo, que leva a atitudes em prol do racional-econômico, mas o trabalho como uma forma de obter recursos para justificar o hedonismo resultante da maior valorização de “prazeres terrenos” em comparação às “recompensas divinas”, e resultante da adaptação da religião às pressões dos valores capitalistas dominantes.

Algumas instituições religiosas podem ter tido sua “lógica” adaptada à lógica econômica predominante, para que conseguissem resistir como instituição ou crença em uma realidade cujas condições de mercado exigem racionalidades que, em outro momento, divergiam da lógica primária baseada nos princípios dessas religiões.

Assim, este estudo limitou-se a constatar e elaborar um modelo de como o valor religião e a atitude trabalho estão relacionados, sendo que, a razão dos resultados foi dada como forma de uma possível explicação, e abre caminhos para novas pesquisas que tentem a entender a natureza dessa relação.

REFERÊNCIAS

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

EAGLY, A. H.; CHAIKEN, S. *The psychology of attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt, Brace, Jovanovich, 1993.

GAWRONSKI, B.; BODENHAUSEN, G. V. Associative and propositional processes in evaluation: an integrative review of implicit and explicit attitude change. *Psychological Bulletin*, n. 132, p. 692-731, 2006.

HAIR, JR, J. F. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ROBBINS, P. S. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROKEACH, M. *The nature of human value*. New York: Free Press, 1973.

SCHWARTZ, S. H. Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 25, New York: Academic Press, p. 1-65, 1992.

SCHWARTZ, S. H. Les valeurs de base de la personne: théorie, mesures et applications [Basic human values: theory, measurement, and applications]. *Revue Française de Sociologie*, v. 47, p. 249-288, 2006.

WEBER, M. *The protestant ethic and the spirit of capitalism*. Nova York: Charles Scribner's Sons, 1958.

WORLD VALUES SURVEY. Download Survey Data Files. Disponível em: <http://www.worldvaluessurvey.org/> Acesso em: 12 fev. 2010.

PARTE 2

A administração contemporânea



Capítulo 5

A mulher e o processo sucessório em organizações familiares

| Kátia Barbosa Macêdo

INTRODUÇÃO

O presente texto apresenta uma pesquisa realizada com o objetivo de levantar dados relativos à inclusão/exclusão da mulher no processo sucessório de organizações familiares, considerando a cultura organizacional como fator primordial para a compreensão do processo. Parte do pressuposto de que a cultura organizacional reflete aspectos da cultura da sociedade em que a organização se insere. Para tanto, está estruturado em duas partes, sendo que a primeira apresenta a abordagem teórica como base para se compreender a cultura e a cultura organizacional, processo sucessório e, especificamente, os aspectos relacionados ao gênero nas organizações familiares; a segunda parte apresenta o relato do estudo realizado, seguido das conclusões.

CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Para se compreender a cultura das organizações é necessário conhecer a cultura da sociedade na qual essas organizações se inserem, bem como

sua história, seus valores. Quando se abordam organizações familiares, especificamente, além desses aspectos, ainda devem ser considerados aqueles relacionados aos valores familiares de seus fundadores.

Por cultura entende-se aqui um conjunto complexo e multidimensional de tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais. É ainda um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir, mais ou menos formalizado, o qual – tendo sido aprendido e sendo partilhado por uma pluralidade de pessoas – serve para integrar essas pessoas (de maneira ao mesmo tempo objetiva e simbólica) em uma coletividade que as distingue de outras.

A preocupação em se levantarem as características da cultura brasileira não é recente, visto que, desde a década de 1930, vêm-se desenvolvendo pesquisas com esse objetivo. Basta citar estudos realizados por Azevedo (1958), Moog (1981), Hollanda (1989), DaMatta (1997), Freitas (1997), dentre outros.

Faz-se necessário comentar que, para efeito de apresentação, será utilizado o termo “cultura brasileira” no seu sentido genérico, referindo-se ao que se relaciona ou caracteriza o Brasil, devendo ser resguardadas todas as diferenças regionais de um país com dimensões continentais.

Hollanda (1989) isolou alguns fatores presentes nos indivíduos, como características marcantes para interpretar o tipo nacional brasileiro. São eles: culto da personalidade; dificuldade para o cooperativismo e para a coesão social; presença de traços decorrentes de sua colonização por aventureiros; ausência de culto ao trabalho; cultura ornamental e cordialidade.

Já Azevedo (1958), apresentou como traços psicológicos do povo brasileiro: afetividade; irracionalidade e misticismo; religiosidade popular; cultivo da docilidade; sobriedade diante da riqueza; vida intelectual e literária de superfície, erudição não prática; individualismo não criativo, atitude antissocial; costume de tirar proveito em relação ao Estado.

Moog (1981) levantou outros aspectos importantes dos brasileiros: isolamento e individualismo; religiosidade mais instintiva e desordenada; sentido predatório (extrativista).

Para DaMatta (1997), a cultura brasileira reflete uma sociedade *sui generis*, no sentido de que apresenta múltiplos eixos ideológicos, como a

hierarquia e o individualismo, sem que sejam hegemônicos e competitivos, mas, sim, complementares.

Conforme Caldas e Wood Jr. (1999) a cultura brasileira deve também ser analisada considerando-se a forma de colonização e a influência da economia escravocrata, latifundiária e de monocultura sobre ela aplicada, e que se refletem em cinco traços essenciais. São eles: personalismo, ambiguidade, distância do poder, plasticidade e formalismo. O *personalismo* relaciona-se à tendência a que se dê mais importância às necessidades individuais, colocando em segundo plano as necessidades da comunidade. A *ambiguidade* manifesta-se principalmente no chamado “jeitinho brasileiro”, por meio do qual se pode utilizar não somente as regras estabelecidas, mas também ações que estão escritas nas entrelinhas, no subentendido das pessoas. A *distância do poder* refere-se à característica do brasileiro de julgar-se com direitos especiais que o eximem de sujeitar-se à lei de caráter generalizante. A *plasticidade* manifesta-se pela forte valorização daquilo que é estrangeiro e pouca valorização do que é nacional. O *formalismo* mostra que a excessiva abertura ao estrangeiro se dá somente na forma, dando origem ao comportamento social chamado “para inglês ver”.

Além de autores brasileiros, nossa cultura também foi objeto de estudo de outros pesquisadores, como Hofstede (1994) que realizou uma ampla investigação com o objetivo de identificar as culturas de vários países. No que se refere ao Brasil, seu estudo apontou traços de uma sociedade coletivista e diferenciada por uma distância de poder muito grande, orientação masculina e que busca, ainda, evitar a incerteza. Segundo ele, as organizações são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizadas por uma interação social intensa, bem como por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores, geralmente autocráticos; as relações sindicais ocorrem com pouca frequência.

Deve-se comentar que as organizações compõem a sociedade e contribuem no processo de construção da realidade social. Desse modo, traços e aspectos da cultura brasileira se refletem na construção da cultura das organizações brasileiras.

O termo cultura organizacional é relativamente recente, tendo surgido na literatura de língua inglesa nos anos 1960. Para Fleury (1995),

cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elementos de comunicação e consenso, como expressa e instrumentaliza relações de dominação. (Fleury, 1995, p. 27)

Refletidos na cultura das organizações que pesquisaram, Freitas (1997), Coda (1997), Lodi (1994), Davel (2004) e Caldas & Wood Jr. (1999) identificaram traços e características da cultura brasileira.

Em seu estudo, Freitas – com o objetivo de levantar traços brasileiros que viriam a auxiliar no processo de análise organizacional – elencou cinco deles, como representantes mais marcantes, presentes nas organizações.

O primeiro seria a hierarquia, que se traduz através de uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; o segundo seria o personalismo, que se traduz através de passividade e aceitação dos grupos inferiores; o terceiro traço seria a malandragem, que se traduz através da flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e do “jeitinho”; o quarto seria o sensualismo e o quinto traço seria o do aventureiro, que se traduz em pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas e com uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico. (Freitas, 1997, p. 44)

Em consequência do modo de funcionamento das organizações brasileiras, o trabalhador também desenvolveu uma forma particular de lidar com o trabalho. Lodi, a partir de uma pesquisa realizada, relatou que encontrou alguns traços do tipo social do brasileiro como trabalhador:

[...] Alguns traços do tipo social do brasileiro que ajudam a compreendê-lo trabalhando são: *bondade e hospitalidade; culto da personalidade; dificuldade de obediência; falta de coesão social; aventura e imprevidência; falta de culto ao trabalho; falta de controle e acompanhamento; cultura ornamental, cordialidade, afetividade e irracionalidade; falta de objetividade; religiosidade intimista, docilidade e resignação; sobriedade diante da riqueza; individualismo e respeito pelas chefias “carismáticas*. (Lodi, 1994, p. 123)

Coda (1997) identificou, em suas pesquisas, a dificuldade dos gerentes e chefes em desenvolverem uma identidade coerente com seu discurso, ou seja, em que fica claro o distanciamento entre o discurso adotado e a

prática; dificuldade essa também detectada em um estudo realizado por Peter Spink (1997).

Assim, pode-se afirmar que a cultura de uma organização tanto constitui como é constituída por elementos da cultura nacional, refletindo os mesmos. A referida cultura é, portanto, socialmente estabelecida e preservada pelo grupo de pessoas que, juntas, formam e mantêm a organização, utilizando um discurso ideológico que visa a sua perpetuação e a manutenção do *status quo*.

Dos vários aspectos que compõem a cultura das organizações, o presente estudo objetiva verificar a influência da cultura da sociedade refletida na cultura das organizações familiares, no que se refere à inclusão/ exclusão das mulheres no processo sucessório. Tal processo será abordado primeiramente e, a seguir, as questões de gênero com vista a embasar teoricamente a análise e a discussão dos dados.

CULTURA DE ORGANIZAÇÕES FAMILIARES E O PROCESSO SUCESSÓRIO

As organizações familiares constituem, no Brasil e no mundo, a maioria das empresas e possuem algumas características específicas pelo fato de serem familiares. Vidigal (1996) comenta que elas representam 99% das organizações não estatais brasileiras. Representam a possibilidade de maior absorção de mão de obra e geração de empregos e são elas as responsáveis pela sustentação da economia e aquecimento do mercado, embora sejam também as mais afetadas pela globalização, de acordo com Lanzana e Constanzi (1999).

O conceito de organização familiar adotado no presente estudo é assim proposto:

[...] aquela em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que o controle é exercido justamente com base na “propriedade”. (Lanzana; Constanzi, 1999, p. 33)

Essa definição explicita um pré-requisito para a existência da organização familiar, que é a necessidade de um grau mínimo de concentração da

propriedade do capital nas mãos de uma família, o suficiente para que ela tenha legitimidade para interferir no controle administrativo.

Macêdo (2001) levantou estudos que visavam caracterizar a cultura de organizações familiares no Brasil e verificou que alguns pontos surgiram – de modo coincidente com os resultados de suas pesquisas – nos trabalhos de Secco (1980), Lodi (1993 e 1994), Bernhoeft (1989) e Vidigal (1996). Dentre eles, pode-se citar:

1. ocorre uma supervalorização de relações afetivas em detrimento de vínculos organizacionais, em que é frequente a valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares;
2. considera-se a antiguidade como um atributo que supera o requisito de eficácia ou competência;
3. há uma exigência de dedicação, postura de austeridade e expectativa de alta fidelidade em relação à organização;
4. acontece a prevalência ou supervalorização dos aspectos emocionais, quando decisões têm de ser tomadas;
5. encontram-se presentes nas relações das chefias com seus subordinados o autoritarismo e o paternalismo;
6. incide a preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais;
7. existe a presença de posturas centralizadoras, autoritárias e, muitas vezes, paternalistas nos dirigentes em relação a seus subordinados;
8. tende a ser centralizado o processo decisório, residindo no chefe a última instância para a tomada de decisões;
9. sucede um padrão mais espontâneo e improvisado no processo decisório brasileiro, tendendo para o impulso;
10. observam-se, geralmente, critérios de confiança, lealdade e antiguidade dos trabalhadores – em detrimento de sua produtividade ou da qualidade do serviço prestado – quando da provisão de cargos, promoções e premiações.

Talvez o aspecto mais distintivo da organização familiar seja o modo de lidar com o processo de sucessão. Esse ponto é tão importante que a maioria dos autores que estudam e pesquisam o tema privilegiam esse aspecto em

suas publicações. Podem-se citar Lodi (1993, 1994), Vidigal (1996), Bernhoeft (1989), Martins (1999) e Lanzana & Constanzi (1999).

A situação do processo sucessório em organizações no Brasil, segundo Vidigal (1999), é o resultado de uma evolução da própria história da sociedade brasileira. Para ele, a decisão das famílias em substituir o sistema de primogenitura pelo sistema de divisão de herança foi um dos fatores responsáveis pelo desmembramento das propriedades ou do controle acionário das empresas, o que tem gerado fragmentação, decadência e morte da grande maioria das organizações familiares.

Ao comentar sobre a sucessão familiar, Bernhoeft (1989) afirma que ela possui seis pontos focais: o (a) sucedido (a); o (a) sucessor (a); a organização; a família; o mercado; e a comunidade. Cada um deles deve ser considerado e analisado durante a preparação e o acompanhamento do processo.

Nas organizações familiares, segundo o autor, o *sucedido* geralmente é uma pessoa muito importante, tanto no âmbito organizacional quanto no círculo familiar. Seu estilo de vida, sua imagem na organização, seu relacionamento com a comunidade externa são refletidos pelas suas ações.

Quanto ao *sucessor*, Bernhoeft (1989) argumenta que devem ser considerados o seu interesse pessoal, o relacionamento com o sucedido e sua ocupação no espaço familiar e organizacional. O mais comum é que ele seja um membro da família, geralmente do sexo masculino. E quando esse elemento é escolhido para ser o(a) sucessor(a), então, já se prevê o início de um conflito familiar; toda a dinâmica dessa família é afetada, uma vez que esse(a) “escolhido(a)” passa a ter, também, um papel diferente dentro dessa mesma dinâmica. Quem, dentre os inúmeros membros da família, será escolhido e preparado para ser o sucessor? Que critérios serão utilizados para essa tarefa?

O trabalho direcionado para o terceiro fator, qual seja a *organização* em si, aborda a família organizacional; desse modo, o levantamento da interferência da família na organização deve ser realizado, visando à preparação do processo sucessório.

Para Bernhoeft (1989), o quarto fator refere-se à *estrutura familiar* e deve considerar o histórico da família; interesses e motivações; e se há pessoas da família envolvidas em outros negócios.

Outros fatores a serem considerados são o *mercado* e a *comunidade* em que a organização está inserida. Aspectos como o perfil dos clientes, dos fornecedores e da concorrência, além de dados relacionados ao campo de atuação da organização, devem ser identificados, posto que direcionarão todo o trabalho de desenvolvimento do sucessor, bem como do planejamento estratégico da organização.

A preparação para a sucessão segue alguns passos que incluem desde a preocupação com o(a) sucedido(a) – que deverá descobrir outras atividades para desempenhar fora do espaço organizacional –; o treinamento e o desenvolvimento de habilidades do(a) sucessor(a) (bem como sua inclusão na cúpula da organização, caso ainda não esteja fazendo parte dela); o planejamento dos novos rumos que a organização deverá seguir; até o acompanhamento das interferências dessas mudanças em nível organizacional e familiar.

Lodi (1999) justifica a importância de um processo sucessório bem conduzido e o aponta como fator primordial para a continuidade das organizações familiares e comenta:

O rodízio de poder tem ocorrido todo o tempo, pois no universo da estatística familiar há sempre um certo percentual de dirigentes se afastando, se considerarmos 25 anos o tempo de cada geração. Hoje fundadores de empresas do pós-guerra estão passando. Mas logo mais também serão os empresários que cresceram com a Revolução de 1964. E mais adiante as gerações mais novas, como aquela que fundou a indústria de informática em nosso país. Algumas empresas familiares passarão à profissionalização total, ou seja, ao afastamento dos familiares para o conselho ou mais além. Outras sofrerão cisões como solução para a incompatibilidade entre os parentes do fundador. Outras terão o poder acionário concentrado em apenas um ramo da família. Um bom número de empresas será vendido pelos herdeiros como forma de superar suas divergências. Haverá empresas que passarão ao controle de fundações devido à falta de herdeiros. (Lodi, 1994, p. 26)

Assim, pode-se afirmar que o processo sucessório em organizações familiares se constitui em um eixo fundamental para sua compreensão e como fator preponderante para a continuidade da empresa, visto que, em muitos casos, várias organizações familiares são desfeitas durante ou logo após um processo sucessório mal conduzido.

Como já se tinha comentado anteriormente, em decorrência de alguns valores da cultura brasileira relacionados ao gênero, percebe-se que há uma tendência a se naturalizar o fato de as herdeiras do sexo feminino, pertencentes às famílias proprietárias das empresas, serem “naturalmente” excluídas do processo sucessório. Isso decorre do fato de haver nos valores da sociedade um discurso legitimador para essas práticas de exclusão ou de inclusão perversa. Passaremos a abordar esse processo na sequência.

CULTURA DE ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS E AS RELAÇÕES DE GÊNERO

De acordo com Morgan (1996), muitas organizações constroem sua cultura, estrutura, normas, objetivos e procedimentos, baseadas em alguns valores, em geral, de seus fundadores, ou reproduzem os valores da sociedade na qual se inserem. No que se refere às relações de gênero, muitas vezes privilegiam um sexo em detrimento do outro, favorecendo a manutenção da cultura patriarcal.

A palavra gênero é resultado de uma construção social histórica. As relações de gênero são relações de poder que se constroem constantemente ao longo da história e no dia a dia entre homens e mulheres, mulheres e mulheres, homens e homens.

Enquanto uma categoria útil para a análise, gênero é de uso recente, cujo valor heurístico permite uma abordagem das dimensões socioeconômicas e das relações existentes entre os seres humanos. Essa categoria de análise, ainda em construção, tem o propósito de desnaturalizar a divisão homem e mulher, no sentido de indicar uma rejeição ao determinismo biológico. Segundo Grossi (2000), o campo de estudos que hoje, no Brasil, denomina-se *gênero* ou *relações de gênero* surgiu nos anos 1970/1980, em torno da problemática da condição feminina.

Nas sociedades ocidentais, como a brasileira, assinala Bruschini (1999), predominam relações de gênero assimétricas e hierárquicas, que se expressam em posições desiguais, ocupadas pelas pessoas de um e outro sexo, tanto na esfera da produção quanto no âmbito privado das relações familiares. Apesar das transformações do mundo moderno, pode-se constatar que,

ainda hoje, destinam-se às mulheres, sobretudo, as atividades reprodutivas e os cuidados com a casa e com os membros da família, enquanto aos homens cabe o papel de provedores desse grupo.

As relações de dominação entre as classes sociais, que são regidas pela ideologia, se reproduzem via instituições e organizações as quais prescrevem os papéis e determinam as relações sociais entre os membros de uma dada sociedade.

Para Spink (1997), a ideologia é produto social, identificável em sistemas de símbolos como uma estrutura de significação, mobilizada para legitimar os interesses de grupos hegemônicos, e deve ser tratada como uma característica constante da dialética da vida social. Thompson (1995) afirma que ideologia (enquanto prática) não deve ser entendida como uma prática qualquer; deve servir para criar ou manter relações assimétricas, desiguais e injustas.

Assim sendo, nenhuma ideia, diz Guareschi (2002, p. 94), mesmo que seja da classe dominante é, por definição, mistificadora ou falsa; agora se ela de fato “*ilude e esconde a realidade, então se diz que é uma ideologia*”. A ideologia se apresenta como “algo abstrato ou impraticável; como algo ilusório ou errôneo, expressando interesses dominantes e como que sustentando relações de dominação” (Guareschi, 2002, p. 91).

No que se refere à questão de gênero, para Bruschini e Rosemberg (1982), a ideologia dentro das organizações encarregou-se de transformar a rígida divisão sexual do trabalho em uma divisão *natural*, própria à biologia de cada sexo, contribuindo para justificar o fato de que a mulher cumpra ordens dadas pelos homens.

De acordo com Louro (1998), enfatizar o aspecto social não significa negar, necessariamente, que o gênero se constitui em corpos sexuados. Isso valoriza, de forma intencional, a importância da construção social e histórica, produzida sobre as características biológicas. Para a autora, “as justificativas para as desigualdades precisariam ser buscadas não nas diferenças biológicas, mas, sim, nos arranjos sociais, na história, nas condições de acesso aos recursos da sociedade, nas formas de representação” (Louro, 1998, p. 22).

Assim, algumas organizações tendem a segmentar as estruturas de oportunidades, mediadas pela ideologia, de modo a favorecer aos homens chegarem a posições de prestígio e poder, mais fácil e rapidamente que as

mulheres, ou seja, há uma exclusão da mulher, principalmente no que tange a assumir cargos diretivos.

Segundo Bruschini (1999, p. 75), “apesar da conquista de novos espaços, no entanto, as mulheres ainda são discriminadas”. Elas continuam encontrando maior dificuldade para ocupar cargos de chefia e ganham menos do que seus colegas do sexo masculino em quase todas as ocupações.

Pode-se observar que alguns traços da cultura brasileira – como o patriarcalismo, políticas de privilégios e autoritarismo – estão presentes também na cultura das organizações. Interferem na construção de políticas de pessoal, principalmente quando contribuem para a perpetuação de um discurso ideológico que reafirma a divisão sexual do trabalho, legitimando, assim, a exclusão da mulher de processos de desenvolvimento profissional.

Faz-se necessário apresentar um conceito de exclusão proposto por Sawaia (1999):

[...] Em síntese, a exclusão é processo complexo e multifacetado, uma configuração de dimensões materiais, políticas, relacionais e subjetivas. É um processo sutil e dialético, pois só existe em relação à inclusão como parte constitutiva dela. Não é uma coisa ou um estado, é processo que envolve o homem por inteiro e suas relações com os outros. Não tem uma única forma e não é uma falha do sistema, devendo ser combatida como algo que perturba a ordem social, ao contrário, ele é produto do funcionamento do sistema. (Sawaia, 1999, p. 9)

Dessa forma, deve-se ressaltar que o processo de exclusão não é individual, mas é um processo social que inclui discriminação, subalternidade, desigualdade, falta de acesso.

Jodelet (1999) afirma que a exclusão induz sempre uma organização específica de relações interpessoais ou entre grupos, que se traduz em segregação, afastamento, marginalização, discriminação, fechamento do acesso a recursos; e lembra ainda que ela sempre se instala em uma interação entre pessoas ou grupos.

No caso das organizações, a cultura, os valores, as normas adotadas muitas vezes se colocam a serviço da manutenção do *status quo*.

Como já foi dito anteriormente, o objetivo da presente pesquisa foi o de levantar dados acerca de como o processo de sucessão em organizações

familiares ocorre, enfocando especificamente a dialética da inclusão/exclusão da mulher no referido processo, considerando a cultura organizacional como fator constituinte.

MÉTODOS

O estudo trata de uma pesquisa de caráter descritivo e exploratório, que utilizou multicasos. O objetivo foi verificar como ocorre a dialética da inclusão/exclusão das mulheres no processo sucessório das organizações familiares pesquisadas.

Foram pesquisadas cinco organizações familiares. Como critério para sua inserção, o fato de terem realizado o processo sucessório incluindo membros da família nos últimos dois anos (à época da coleta de dados) e, ainda, o fato de estarem todas localizadas no estado de Goiás. Quanto ao campo de atuação, duas atuam na área de comércio/serviços, uma na de indústria, e duas no setor de serviços. Em relação ao porte das organizações, uma é considerada de grande porte, e as outras quatro de médio porte. Todas empregam trabalhadores de ambos os sexos e já haviam passado por, pelo menos, um processo sucessório antes da coleta de dados.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada a entrevista semiestruturada, e seu roteiro foi composto por três categorias: 1) identificação do entrevistado; 2) relato sobre o(s) processo(s) sucessório(s) ocorrido(s) na organização onde atua; e 3) narrativa de como se deu a inclusão/exclusão da mulher no(s) processo(s) sucessório(s) relatados(s).

A composição da amostra foi intencional e visou levantar dados com vinte trabalhadores, sendo quatro participantes de cada uma das cinco organizações. A amostra considerou o nível hierárquico (diretivo, gerencial e operacional) e o gênero dos sujeitos. Dos vinte trabalhadores participantes, 11 eram do sexo masculino e 9 do sexo feminino; a idade variou entre 32 e 60 anos; 15 eram casados e o grau de escolaridade predominante era superior completo. Todos os participantes eram membros da família proprietária da empresa e haviam obrigatoriamente participado do processo sucessório pesquisado.

As entrevistas foram transcritas e analisadas pela técnica de análise gráfica do discurso de Lane (1985).

RESULTADOS

Serão apresentados os resultados de cada empresa separadamente, considerando alguns dados de sua caracterização enquanto organização; um breve relato acerca do(s) processo(s) sucessório(s) ocorrido(s) até a coleta de dados e, ainda, uma sucinta exposição acerca da questão da inclusão/exclusão das mulheres no referido processo.

O PROCESSO SUCESSÓRIO NA ORGANIZAÇÃO I

A organização atua na área de transportes, é de médio porte e já havia passado por dois processos sucessórios na época da coleta de dados, sendo que, nas duas vezes em que isso ocorreu, houve mudanças no quadro de sócios.

Ao relatarem sobre os processos de sucessão, afirmaram que os critérios que nortearam a escolha dos sucessores foram: ser filho do dono, preferencialmente com dinheiro disponível para aplicação na sociedade; ter vivência ou experiência de trabalho na organização; ser homem para o cargo de direção.

Nos dois processos ocorridos, houve conflitos para a escolha dos sucessores, e como não chegaram a um consenso, os sócios decidiram desfazer a sociedade, motivo que gerou mudanças no quadro de sócios.

Ao serem perguntados sobre a inclusão/exclusão da mulher no processo, responderam que as mulheres da família não tinham dinheiro para entrarem na sociedade, e, ainda, que não tinham perfil para assumirem cargos de direção.

[...] na área de transportes o perfil dos clientes e das atividades exige que sejam homens para negociar e decidir, com mulher fica difícil [...]. (S3O1)

Em nenhuma composição de diretoria durante as três gestões houve uma mulher ocupando cargo de diretoria ou gerência. Mesmo havendo uma das filhas dos donos com formação superior na área de administração e com experiência dentro da organização, ela ocupava o cargo de assessora da

diretoria e desenvolvia tarefas de negociação, atendimento a clientes, mas não de decisões. Ao ser questionada sobre a escolha do sucessor, ela relatou:

O meu irmão mesmo não tendo experiência eles engoliram, eu não, e isso é apenas pelo fato 'deu' ser mulher. Eles deram a chance para ele, mesmo sem ter conhecimento suficiente na época, e me discriminaram, tiraram o tapete dos meus pés, tiraram a minha oportunidade. Hoje ele está no cargo que eu estava sendo preparada. O fato 'deu' ser mulher, eles concluíram que eu não era competente para assumir essa responsabilidade e esse cargo de chefia. Aqui, os homens têm sempre mais oportunidades, lembrando bem, para os cargos de chefia e decisão. O que parece é que aqui as mulheres só servem para trabalhar na área operacional, ou para eles assediarem elas. (S401)

Percebe-se, pelos relatos, a existência de traços da cultura patriarcal, refletidos na cultura organizacional em forma de critérios para a definição dos sucessores e, ainda, a construção de um discurso ideológico para justificar e naturalizar a exclusão das filhas mulheres desse processo sucessório. É notável a diferenciação no tratamento entre os filhos de uma mesma família, embasada no gênero desses filhos. Apesar de o discurso ideológico apontar para características do mercado de atuação, o discurso da filha esclarece que a exclusão se fundamenta no fato de ela ser mulher.

O PROCESSO SUCESSÓRIO NA ORGANIZAÇÃO 2

A organização 2 atua no ramo industrial, é de grande porte e emprega preferencialmente mão de obra feminina que fica concentrada na área operacional.

Na época da coleta de dados, a empresa já havia passado por três processos sucessórios, também com mudança no quadro de sócios.

Ao relatarem sobre os critérios para a escolha dos sucessores, foram citados: ser membro da família; ter experiência na organização; e entender do negócio. Nessa organização também ocorreu, durante o processo sucessório, dissolução da sociedade inicial, decorrente de conflitos gerados pela escolha dos sucessores.

Até a terceira sucessão, não havia nenhuma mulher ocupando cargos na diretoria, realidade que mudou quando um dos sócios faleceu e a esposa

assumiu seu posto. Nos relatos de impressão sobre o fato, alguns trechos das entrevistas chamam a atenção para a dificuldade que a sócia enfrentou, e continuava enfrentando, por ter assumido um cargo de chefia.

As entrevistas deixam claro que há diferenças no tratamento dispensado para homens e mulheres dentro da empresa e, ao que tudo indica, esse tratamento diferenciado em decorrência do gênero é um traço característico da cultura dessa organização.

Aqui dentro, por exemplo, eles respeitam muito mais um homem do que uma mulher. É tanto que eu e minha mãe, a diretora, nós sofremos discriminações aqui dentro por sermos mulher. Até hoje a minha mãe não é engolida aqui dentro porque ela é mulher, entendeu, e comigo é a mesma coisa. [...] aqui na empresa, o que prevalece são os desejos e decisões dos homens. Embora a minha mãe tenha 33% da empresa, é como se ela não tivesse, porque são os seus sócios que têm o poder nas mãos. Literalmente, aqui na empresa a mulher não tem poder de decisão. (S102)

O trecho a seguir denota marcas de uma cultura organizacional com traços “machistas”, que dificulta a atuação profissional da mulher em cargos diretivos, e ainda relata a ocorrência da formação de alianças e coalizões para excluí-la, assim como a seus projetos.

Eles, nem meu pai, nem o marido me deram chances ‘deu’ caminhar sozinha. Vim parar em uma sociedade machista, os sócios, que não querem a presença da mulher até hoje, é difícil, mas estamos aqui segurando as pontas

[...] quando é para alguma votação, alguma outra coisa assim, eu sempre perco. Perco, perco, porque eles se unem, então é dois contra um. Ou é dois contra um, ou é quatro contra dois, porque no conselho são os dois e os dois filhos, eu e meu filho. (S202)

Essa situação é percebida por outros gerentes e trabalhadores da área operacional, como fica claro nos trechos que se seguem. Apesar de uma administração simbólica e do discurso ideológico dos outros diretores, com o objetivo de minimizar a percepção dos conflitos, eles emergem e os traços da cultura organizacional excludente, patriarcal e de privilégios contribuem para que o desenvolvimento das atividades da organização seja comprometido.

Ela lida constantemente com cinco contra ela, e eu não estou dizendo que é demérito dela não, é pela estrutura machista da organização. (S302)

Eu acho que é pelo fato de ser dirigida por uma mulher. É a única mulher. Acho que os homens fazem de tudo para enfraquecê-la. E acho que acabam conseguindo. É pura discriminação, tenho certeza se fosse um homem, como já foi, as coisas seriam diferentes. Aqui, o homem sim, tem o seu lugar garantido ao sol. Aos homens tudo, e as mulheres, aquilo que eles não querem, ou acham insignificantes e sem valor. (S102)

Eles decidem [...], as famílias [...], os homens das famílias, eles decidem, pois ao todo, no corpo diretivo, as famílias, são cinco homens e uma mulher, então é claro que quem decide são os homens, a mulher é missa de corpo presente, o que ela fala e um risco na água, tem a mesma duração e importância. (S302)

Os outros diretores, ao serem perguntados sobre a inclusão/exclusão das mulheres para a preparação da próxima sucessão, responderam:

Nada é impossível, mas acho pouco provável, pois os sucessores são todos homens. (S102)

Assim, observa-se que mesmo quando uma mulher assumiu um cargo de diretoria nessa organização, fato esse decorrente de seu direito legítimo enquanto proprietária, ainda assim ela enfrentou e continua enfrentando dificuldades, até mesmo entre seus colegas diretores, pelo simples fato de ser mulher. Nessa organização, o processo de exclusão da mulher ocorre de forma manifestada, evidenciando uma cultura organizacional que privilegia os homens em cargos diretivos e delega para as mulheres apenas os cargos da área operacional, por ser “naturalmente” ligada a funções femininas.

O PROCESSO SUCESSÓRIO NA ORGANIZAÇÃO 3

A organização 3 pertence ao segmento hoteleiro de médio porte.

Na época da coleta de dados, havia ocorrido apenas um processo sucessório. Ao relatarem sobre ele, disseram que o fundador, como forma de preparar suas herdeiras para assumirem totalmente a direção da organização, delegou

a duas delas e a um genro a direção da empresa. Os critérios para a sucessão eram ser membro da família e conhecer o negócio. Uma das filhas se desligou da diretoria por motivos pessoais; permaneceram a outra filha, o cunhado e um sobrinho na função de gerência geral. A divisão de tarefas foi estruturada considerando as funções “masculinas e femininas”, ou seja, decorrentes do processo de naturalização a partir da divisão sexual do trabalho.

Ao ser perguntado sobre os motivos para a divisão dos cargos dos diretores, o fundador respondeu:

O X (cunhado) é o diretor administrativo financeiro, cuida do dinheiro da família. (SD1)

Essa função é coerente com aquelas consideradas “masculinas”; o papel de provedor em que cabe ao homem a função de administrar os bens e o dinheiro da família. Um discurso ideológico que naturaliza a divisão sexual do trabalho.

[...] a Y (filha) é diretora de alimentos e bebidas e administra tudo que se relaciona à alimentação dos hóspedes e funcionários. (SD1)

Essa função também parece coerente com o modelo familiar, em que o papel da mulher está ligado a questões domésticas, principalmente a alimentação.

Logo, em relação à divisão de tarefas, percebe-se nessa organização que, mesmo uma filha ocupando um cargo de diretoria, esse se relaciona a funções “naturalmente” femininas, reproduzindo a divisão do trabalho presente na cultura brasileira, considerando-se o gênero.

A propriedade do capital é determinante para que a opinião da sócia tenha prevalência nas decisões, como esclarece o relato de um dos diretores:

Quando não chegamos a um acordo, sua posição prevalece, pois é a filha do dono. (S1O3)

A cultura dessa organização familiar reflete características da sociedade brasileira, em especial quanto aos traços de autoritarismo, busca pelo poder e de resolução de conflitos. Fica evidente que nessa empresa o fato de ser dono do capital, conforme Lanzana e Constanzi já tinham afirmado, é condição *sine qua non* para decisões.

O PROCESSO SUCESSÓRIO NA ORGANIZAÇÃO 4

Trata-se de uma organização familiar privada de médio porte e que atua no ramo comercial de caminhões e prestação de serviços de oficina. Em 28 anos de existência, da sua fundação até o momento da coleta de dados, a organização tinha passado por um processo sucessório, ocorrido cinco anos antes, que acarretou mudanças no quadro de sócios.

Ao relatarem sobre esse processo, declararam que os critérios para a escolha dos sucessores foram: ser o sócio membro da família e ter experiência na empresa.

A diretora administrativo-financeira (filha), na época da coleta de dados, tinha 40 anos, era formada em inglês e economia, ganhou espaço na diretoria após um longo tempo de trabalho demonstrando sua competência.

Quando meu pai mudou pra essa sede e precisaria de um gerente administrativo, eu me dispus a vir trabalhar com ele. Ele até foi *um pouco resistente* porque ele achava que esta questão familiar é um pouco complicada e existe uma resistência do próprio colaborador em aceitar filho de dono da empresa, já tinha meu irmão aqui. [...] devagarzinho eu fui galgando, e hoje eu já assumo a parte administrativa e a financeira. (S2O4)

Por outro lado, o filho demonstra não ter encontrado tanta resistência por parte do pai, como no trecho a seguir:

[...] então a gente, no começo era só eu, então passou, *um dos filhos* passou a trabalhar comigo e estamos ganhando o mercado. (S3O4)

Além de os filhos de um dos sócios assumirem cargos diretivos, uma terceira pessoa também participou do processo sucessório, porém de um modo diferente. Esse fato aconteceu em decorrência do falecimento de um dos sócios proprietários, que era dono de 50% das ações, não pertencia à mesma família e que não ocupava cargo de diretoria na época, apenas acompanhava os relatórios e balancetes da cidade onde residia. Sua cunhada chegou à organização e, como não existia um cargo disponível, ela passou por vários setores até se tornar diretora do Departamento de Recursos Humanos, que até então

era denominado de Departamento de Pessoal e desenvolvia basicamente atividades como folha de pagamento, admissão e demissão de pessoal.

A diretora assumiu o cargo e, segundo ela mesma e outros diretores e funcionários,

[...] foi uma adaptação difícil [...]. (S2O4)

Ela entrou depois de algum tempo que eu já estava aqui, a gente não sabia como colocá-la na empresa, ela tinha curso de jornalismo, é advogada e *nunca tinha trabalhado nessa área*. Ela passou por um período na administração, não deu muito certo, porque ela não é legal pra lidar com número, com conta e essas coisas. Até achar o espaço dela que é no RH. Então, na parte que *eu não tenho tanta sensibilidade, tanto tempo, tanta paciência é que ela se encaixa*. (S1O4)

No princípio eu achei que *ela não tinha experiência* pra comandar uma empresa igual a essa. Ela demonstrava ser uma pessoa amiga, na época, mas eu tinha minhas dúvidas. Pelo jeito dela ser, o jeito de querer comanda [...] Então ela chegou e mexeu em um setor, mexeu em outro, mexeu em outro. Algumas coisas davam certas, outras davam errado. (S1O4)

Com a entrada da nova diretora, o Departamento de Pessoal ampliou suas atividades, e criou um projeto de Qualidade de Vida no Trabalho, e ainda estruturou os projetos de Qualidade Total e a ISO 9004. Alguns relatos de outros diretores e gerentes sobre a atuação da diretora:

[...] faz um trabalho *muito bonito*, na periferia, não ficou só na nossa escola de computação. Se não tem trabalho nas escolas, tem trabalho nas estradas, tem trabalho em presídios, tem trabalho com crianças. Um trabalho bonito aí, na prevenção da AIDS. (S4O4)

É uma parte mais humanitária da diretora, sabe! Ela é muito preocupada com... com as pessoas carentes, deficientes, pobres, né! E ela sempre contribuiu! (S2O4)

Novamente fica claro que a absorção de mulheres em cargos de diretoria configura-se como um processo muito mais rigoroso do que para os homens de uma mesma família, mesmo se as filhas possuem formação mais específica e experiência na organização, o que reflete uma cultura com base patriarcal de poder. Talvez isso se deva ao fato de que cargos de diretoria

representam poder, e as figuras de poder na sociedade brasileira, em geral, estão associadas ao sexo masculino.

Então, é importante salientar mais uma vez que a área para a qual são encaminhadas as mulheres é a de recursos humanos, e que as funções ligadas a ela se relacionam com o papel feminino de cuidado; ou seja, em caso de absorção de mulheres na diretoria, parece haver uma tendência de que sejam locadas no departamento de recursos humanos, desempenhando tarefas ligadas a “funções femininas”.

O PROCESSO SUCESSÓRIO NA ORGANIZAÇÃO 5

A organização 5 atua no ramo comercial e de prestação de serviços e tem médio porte. Em 40 anos de existência, passou por uma mudança no quadro de sócios decorrente de um processo sucessório, e era dirigida, na época da coleta de dados, pelos filhos do fundador, sendo duas mulheres e dois homens.

Quando houve o processo sucessório, relataram, um dos donos comprou as ações do outro sócio e convidou seus filhos para assumirem a direção da organização. Um dos filhos homens assumiu a diretoria administrativa e o outro a diretoria financeira; uma das filhas assumiu a diretoria de recursos humanos e a outra a diretoria comercial.

Segundo relatos, os filhos homens desde crianças estiveram presentes na organização, e as filhas só entraram quando assumiram os cargos de diretoria.

Desde moleques a gente sempre via os meninos na empresa. Nas festas eles participavam. Quando eram adolescentes trabalharam em vários departamentos da empresa... As meninas eu nunca vi. (S1O5)

Ao serem perguntados sobre a inclusão/exclusão da mulher, ficou claro que o critério adotado foi o de serem filhos do proprietário e, como visto, os quatro filhos assumiram cargos de direção, independente do sexo e da experiência que tinham na organização. A cultura dessa organização, no que se refere aos aspectos de gênero, é inclusiva e não discriminatória.

Nessa organização a mulher ocupa de fato posições de poder, podendo ser considerada uma exceção no universo pesquisado.

DISCUSSÃO

Pode-se afirmar que os objetivos do presente estudo foram alcançados e, portanto, que o método utilizado foi adequado. Os dados levantados demonstram que a cultura organizacional tende a refletir traços da cultura da sociedade em que se insere. Em algumas organizações, observa-se que a cultura organizacional reflete a cultura patriarcal e excludente da mulher, característica da cultura brasileira, enquanto que em outras ocorre uma superação desse traço em direção a uma cultura mais inclusiva em relação à divisão de trabalho por gênero.

A segunda tendência também denota mudanças na sociedade brasileira, pois, segundo dados do IBGE, mais da metade das famílias brasileiras depende economicamente do trabalho da mulher para sua sobrevivência, o que põe por terra a ideia do homem como provedor; os dados indicam mudanças nessas relações sociais.

Conforme citado anteriormente, no estudo de Hofstede, um dos traços da cultura brasileira era a orientação masculina da sociedade, significando traços de competitividade, individualismo e pouca ou nenhuma orientação para aspectos de alteridade, o que pôde ser evidenciado no presente estudo em algumas das organizações pesquisadas.

Em relação ao processo sucessório, percebe-se que pertencer à família dos donos é fator primordial para a escolha dos sucessores em um primeiro momento; em seguida, o gênero desses familiares também é fundamental, além do fato de algumas das organizações pesquisadas adotarem também – como critério para a escolha do sucessor – a experiência ou vivência do negócio. Assim, o que caracteriza a organização familiar, primordialmente, é o fato de uma família possuir a maioria das ações, o que a legitima para dirigir a empresa, se aplica aos casos estudados e corrobora o conceito de Lanzana e Constanzi (1999).

Com relação à inclusão/exclusão da mulher no processo de sucessão familiar, pode-se notar que, na maioria das organizações estudadas, ocorreu a exclusão da mulher como sucessora, tanto de forma declarada em algumas delas, enquanto em outras foi dissimulada. Essa dissimulação se deu

considerando as mulheres como candidatas em um primeiro momento e, depois, as descartando, ou mesmo utilizando um discurso ideológico que naturalizava a missão e os objetivos da organização como de orientação masculina, visando justificar o porquê do descarte dos nomes das candidatas mulheres na decisão final. Além dessa etapa inicial, percebe-se que a exclusão continuou ocorrendo na maioria das organizações pesquisadas, mesmo após a mulher ter assumido o cargo de diretora.

Mesmo quando as filhas e esposas participam do processo sucessório, em geral assumem funções socialmente consideradas “femininas”, ocupando cargos na área de recursos humanos, reproduzindo, assim, a divisão sexual do trabalho presente na sociedade. Outras vezes as mulheres participam do processo sucessório, porém enfrentam mais dificuldades que os seus familiares do sexo masculino, inclusive no desempenho de suas funções.

As explicações para essas diferenças podem residir em culturas organizacionais que refletem aspectos da cultura brasileira, já discutidos anteriormente, e que encontram consonância com a história da empresa e com os valores da família proprietária para construir e delinear estruturas e normas organizacionais, baseadas em privilégios, exclusões, patriarcalismo etc.

Partindo do pressuposto de que cultura é aprendida, pode-se afirmar que a subordinação em que vive a mulher, de acordo com Silva (2001), é reproduzida pelo processo educativo relacionado ao fator cultural. As justificativas apresentadas para expor e fortalecer tal situação vêm da ideologia que a naturalização da divisão sexual do trabalho utiliza para esclarecer as diferenças no tratamento dado a homens e mulheres nas organizações. Dentre as explicações, surgem desde as razões biológicas, que apontam a condição reprodutora da mulher como indício de sua fragilidade, até sua destinação histórica de ser complementar ao homem em todas as suas atividades. Dessa forma, a ideologia legitima ações de exclusão da mulher no ambiente organizacional. Exclusão, no sentido trabalhado por Jodelet (1999), que sempre ocorre em interações pessoais e que se traduz em afastamento, marginalização, discriminação, fechamento do acesso a recursos, podendo ocorrer com várias nuances, mas sempre cumprindo seu papel segregador.

Vale destacar que – na sutileza do discurso ideológico produzido e mantido pela cultura – busca-se mascarar as relações de poder e dominação que se fazem presentes nessas relações. Para Silva (2001) e Farr (1991), a mulher não nasceu destinada à submissão, nem é por natureza um ser inferior; porém, a diferença entre os sexos se converteu em desigualdade a qual, por sua vez, transformou-se em valor cultural nas diversas sociedades. A ideologia dominante reforça e reproduz a subalternidade da mulher, passando a se apoiar nela para a sobrevivência de suas estruturas hierárquicas, patriarcais e conservadoras. Tal ideia é repassada, geração após geração, por meio de manifestações culturais que criam para a mulher uma situação de definitiva inferioridade. Cabe às mulheres, enquanto trabalhadoras, estarem atentas a divulgar fatos, quando perceberem que esses cooperam para a perpetuação da exclusão do seu acesso e do seu crescimento e aporte na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

Os dados do presente estudo não podem ser generalizados, uma vez que seu objetivo não é o de fazer generalizações, mas, sim, colaborar na construção de conhecimento do objeto estudado, bem como contribuir para o delineamento de futuras pesquisas.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, F. *A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil*. 3. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958.

BERNHOEFT, R. *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1989.

BRUSCHINI, C.; ROSEMBERG, F. A mulher e o trabalho. In: BRUSCHINI, C.; ROSEMBERG, F. (Org.). *Trabalhadoras do Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1982.

BRUSCHINI, C. Mulher e mundo do trabalho: ponto de vista sociológico. In: CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. *Transformação e realidade organizacional – uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.

CALDAS, M. P.; WOOD JR., T. *Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, 1999.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, M. C. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DAMATTA, R. *O que faz o brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAVEL, E. Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração. *Anais do III Encontro de Estudos Organizacionais*. Anpad: Rio de Janeiro, 2004.

FARR, E.; CHITIGA, R. *Hallo – is gender there? A study of gender. Awareness in the MS Programme in Zimbabwe*. Zimbabwe: March, 1991.

FLEURY, M. T. Arqueologia teórica e dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

GUARESCHI, P. Ideologia. In: JACQUES, M. G. C.; STREY, M. N.; BERNARDES, N. M. G. *Psicologia social contemporânea*. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

GROSSI, M. P. Identidade de gênero e sexualidade. Estudos de gênero. *Cadernos de Área*, n. 9. Programa Interdisciplinar da Mulher – estudos e pesquisas. Goiânia: Ed. UCG, 2000.

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: cultural cooperation and its importance for survival*. London: McGraw-Hill International, 1994.

HOLLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.

IBGE. Censo de 2000. Disponível em: www.ibge.gov.br. Acesso em: 2 jun. 2003.

JODELET, D. Os processos psicossociais da exclusão. In: SAWAIA, B. B. (Org.). *As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social*. Petrópolis: Vozes, 1999.

LANE, S. T. M. Uma técnica de análise do discurso. In: XX Congresso Interamericano De Psicologia. *Anais...* Caracas, 1985.

LANZANA, A.; CONSTANZI, R. As empresas familiares brasileiras diante do atual panorama econômico mundial. In: MARTINS, J. (Coord.). *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

LODI, J. B. *A empresa familiar*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

LODI, J. B. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994. (Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios).

LOURO, G. L. *Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista*. Petrópolis: Vozes, 1998.

MACÊDO, K. B. *Empresa familiar brasileira: cultura, poder e decisão*. Goiânia: Terra/Ed. UCG, 2001.

MARTINS, J. G. et al. (Coord.) *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

MOOG, V. *Bandeirantes e pioneiros*. 13. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1981.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. Trad. Cecília Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

SAWAIA, B. B. (Org.). *As artimanhas da exclusão: análise psicossocial e ética da desigualdade social*. Petrópolis: Vozes, 1999.

SECCO, R. O administrador organizacional e o processo decisório. *Revista Executiva*, Porto Alegre, v. 6, n. 24, p. 36-67, mai./ago. 1980.

SILVA A. L.; VILAS BOAS, L. H. B; BRITO, M. J. As representações sociais sobre a mulher: percepções de gênero em uma agência bancária. *Anais do 25º Encontro da ANPAD*. Campinas, 2001.

SPINK, P. K. Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. In: MOTTA, J. et al. (Coord.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

THOMPSON, J. B. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis: Vozes, 1995.

VIDIGAL, A. C. *Viva a empresa familiar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VIDIGAL, A. C. As origens da empresa familiar no Brasil. In: MARTINS, J. G. et al. (Coords.) *Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

Capítulo 6

Negociação – sob o enfoque sistêmico: uma ferramenta de gestão nas organizações contemporâneas

| Vagner Rosalem

| Maxwell Ferreira de Oliveira

INTRODUÇÃO

O ambiente das organizações contemporâneas apresenta-se cada vez mais desafiador. Um importante fator ambiental é o fenômeno da globalização, o qual parece acelerar, em todos os sentidos, o movimento das empresas de todos os segmentos e portes. Saber negociar neste íterim global torna-se uma característica essencial, uma vez que as mudanças advindas da globalização alteram as estruturas, os processos e a cultura das organizações e dos mercados.

A negociação, nesse contexto globalizado, vem a ser um fenômeno organizacional presente em todos os momentos, na organização e na vida, tanto nas relações comerciais – entre patrão/empregado, entre sindicatos, entre chefe/subordinado, entre empresas – como entre duas pessoas de uma mesma família.

A administração está intimamente ligada à negociação, pois esta constitui o meio de vida do administrador, seja qual for a maneira pela qual se concebe uma empresa, como máquina, organismo ou sistema social, ou de maneira mais ampla, por meio dos relacionamentos entre pessoas.

A literatura de administração oferece pouco apoio para a teoria e a prática da negociação, embora, nos últimos anos, esse tema tem sido muito discutido. O uso já tradicional dos estudos de casos e, especialmente, dos jogos

de empresas na formação dos administradores, evidenciam a importância da negociação na administração.

Passando por um desenvolvimento intenso, muitas são as discussões a respeito desse campo do conhecimento. Seria um assunto novo que apenas agora surge? Ou seria um campo antigo no dia a dia das pessoas, porém sem um embasamento conceitual que lhe garantisse um bom desenvolvimento? Ou, ainda, tratar-se-ia de uma prática importante na atividade das pessoas de um modo geral e, em especial, no mundo empresarial, que necessitasse de uma maior análise e sistemicidade das suas atividades, de forma a ser mais útil no cotidiano das pessoas?

Ambos os lados envolvidos na negociação – o negociador e seu “oponente” (sejam essas duas pessoas ou dois grupos de pessoas ali representados) – estarem satisfeitos e com suas necessidades básicas supridas é fundamental, além de ser uma visão mais recente do assunto; no passado pensava-se em atender às próprias necessidades, sem se preocupar com o outro lado com o qual se negociava. A mentalidade, em geral, era de levar vantagem e não de se importar com o outro. Com o tempo, foi-se percebendo que uma negociação desse tipo – que visasse só a um dos lados, e caracterizada pelos principais autores como negociação “ganha-perde” (no sentido de que para um lado ganhar o outro tem que necessariamente perder) – teria poucas condições de se manter a médio e longo prazo. Por outro lado, provavelmente, não levaria a novas negociações, uma vez que a parte prejudicada evitaria qualquer tipo de contato futuro, para não ser novamente lesada.

Nesse sentido, e visando fornecer subsídios para os apreciadores do assunto, o presente texto tem como objetivo principal ordenar os aspectos teóricos sobre o tema negociação, descrevendo seus processos, suas variáveis básicas e os principais perfis psicológicos dos negociadores, tencionando proporcionar ao leitor uma visão global e sistêmica entre essas variáveis.

NEGOCIAÇÃO: ORIGENS, DEFINIÇÕES E SUA RELAÇÃO COM A ADMINISTRAÇÃO

A origem do termo negociação remonta ao latim *negocium*, palavra formada pela junção dos termos *nec* (nem, não) + *ocium* (ócio, repouso), cujo

significado estrito é o de atividade difícil, trabalhosa. Seu uso mais frequente, porém, tanto na língua latina quanto no português, gira em torno de comércio, tráfico, relações comerciais, transação, combinação, ajuste.

Em um sentido secundário, que é exatamente o oposto do que se verifica na morfologia da palavra e que também se manifesta na língua portuguesa, o termo está associado, ainda, a estratagema ou truque para ganhar dinheiro com facilidade, oportunidade. No inglês, o termo equivalente *negociate* tem apenas o significado de transação comercial. Nesse sentido, negociação é o ato de negociar, transacionar.

O tema negociação vem sendo objeto de estudo e de grande debate no meio acadêmico. Diversos autores trazem diferentes definições para o assunto, sendo que essas variam de acordo com o efetivo objetivo adotado em cada abordagem.

Cohen (1980) argumenta que a negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa; isso se considerarmos a negociação voltada exclusivamente para a obtenção de vantagem unilateral. Já adotando uma visão pluralista, Fisher e Ury (1985) dizem que negociação é um processo de comunicação bilateral, com o objetivo de se chegar a uma decisão conjunta.

Nessa mesma linha de raciocínio, Acuff (1993) argumenta que negociação é o processo de comunicação com o propósito de se atingir um acordo agradável sobre diferentes ideias e necessidades.

Nos dizeres de Nierenbergie (1981), negociação é uma atividade que pode afetar profundamente qualquer tipo de relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes.

Negociação importa em acordo e, assim, pressupõe a existência de afinidades, uma base comum de interesses que aproxime e leve as pessoas a conversarem. Como filosofia, ela implica a aceitação dos valores que embasam uma administração participativa, os ideais de direitos humanos e justiça social, bem como os pressupostos de corresponsabilização pelos resultados.

A visão mais recente sobre o tema, trazida por Martinelli (2002), leva-nos a refletir sobre a eficácia de uma negociação em que somente uma das partes envolvidas ganhe. Uma grande linha de pensamento, baseada em uma

visão sistêmica, aponta-nos que quando todas as partes envolvidas em uma negociação saem satisfeitas, o que é conhecido como negociação ganha-ganha; as chances de novas negociações existirem e gerarem novos frutos para as partes é muito maior.

Para Martinelli, em se tratando de visão sistêmica, diversas definições podem ser encontradas, e essas variam de acordo com sua origem, no que se refere aos interesses e à formação de cada sistemista. Ele relata que a Teoria Geral de Sistemas (TGS) surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, que por volta de 1920, propôs o ponto de vista organicista, considerando organismos como “coisas organizadas que os biólogos tinham que descobrir em que consistem” (Martinelli, 2002, p. 15). Foi apresentada pela primeira vez em 1937, na Universidade de Chicago, e posteriormente em seu livro *General Systems Theory*, publicado em 1968. Nesse livro, o autor cita Boulding, outro pioneiro na TGS, quem, em correspondência, havia lhe relatado ter chegado a conclusões muito semelhantes à sua, porém, partindo da economia e das ciências sociais.

Dentre as diversas citações, Hall e Fagen (1956) defendem que sistema é um conjunto de objetos e seus atributos. Nessa mesma perspectiva, Bertalanffy (1975) afirma que sistema é um conjunto de elementos inter-relacionados, e Beer (1959) destaca que é qualquer coisa que consista de partes interligadas. Complementando a ideia, Churchman (1971) aponta que sistema é um contíguo de partes coordenadas para realizar um conjunto de finalidades.

A abordagem sistêmica auxilia os administradores na tomada de decisões, porque observa o que se passa no ambiente interno e externo e quais as relações de tais eventos com os objetivos organizacionais.

Nesse sentido, Martinelli (2002) acrescenta que uma das grandes contribuições da Teoria de Sistemas para a Teoria da Administração foi o fato de ter levado os administradores a pensarem nas suas organizações como sistemas abertos, com suas responsabilidades focadas no estabelecimento de objetivos, na criação de subsistemas formais, na integração dos diversos sistemas e na adaptação da organização com o ambiente.

AS ETAPAS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

O primeiro passo é entender que as negociações podem ser relativas a aspectos estratégicos, táticos ou operacionais. As negociações estratégicas são muito delicadas, porque erros no nível tático e operacional, mesmo que importem em sacrifícios, via de regra, podem ser assimilados. Já os erros estratégicos podem levar a empresa à falência. Assim, se as negociações forem mal conduzidas e concluídas nesse aspecto, por melhor que sejam os desempenhos nas negociações táticas e operacionais, o resultado final para a empresa será extremamente questionável. Temos então que as negociações de nível estratégico devem ser privilegiadas em relação às demais, pois são as que mais afetam as empresas (Martinelli, 2002).

O segundo passo é compreender que toda negociação é um processo no qual o negociador se prepara antes do encontro com a outra parte interessada e que, depois de selado o acordo, haverá a implementação das decisões.

Para o autor, o aparelhamento para a negociação inicia-se com o preparo de um banco de dados. Esse deve conter o histórico das negociações anteriores sobre os aspectos técnico, econômico, financeiro e jurídico, além das informações sobre a organização com a qual se está negociando, sua estrutura de decisão, seus decisores e os limites de autoridade.

São igualmente relevantes informações sobre crença, estilos comportamentais, valores e até condições físicas dos negociadores, bem como sobre a cultura organizacional. Para negociadores internacionais, deve haver informações sobre o país e particularidades que possam afetar o desfecho da transação.

Para Fisher e Ury (1985), nas negociações internacionais, são requeridas abordagens integrativas a fim de fortalecer alianças estratégicas e canais de distribuição confiáveis. Os negociadores devem estar sintonizados para as manifestações das diferenças culturais e seus possíveis efeitos no processo. Quando a negociação funciona, os dois lados ganham. Essa é a meta.

Com a internet, preparar-se para uma negociação ficou mais fácil, posto que a possibilidade de obter informações e contatos que passem pelas barreiras da hierarquia amplia-se significativamente. Entretanto, nada substitui o contato pessoal. É comum ver pessoas – que em suas relações profissionais

se conheciam apenas por telefone – expressarem satisfação muito grande quando se encontram face a face. É no contato pessoal que se conhecem a linguagem corporal, as expressões faciais, a forma de respiração. É muito difícil estabelecer relação mais profunda e personalizada à distância e, conseqüentemente, criar um relacionamento de confiança.

Durante o processo de negociação, negociar em equipe, mais do que nunca, está se tornando uma necessidade imprescindível, sobretudo para os casos mais complexos, em que é impossível, para uma única pessoa, dominar todos os aspectos relevantes. Isso porque o montante de conhecimento e informações técnicas, jurídicas, econômicas e financeiras necessárias é extremamente significativo (Martinelli, 2002).

Além disso, uma pessoa que for negociar, sozinha, com uma equipe bem preparada estará em visível desvantagem. Para negociar bem em equipe é indispensável boa preparação, com definição precisa dos papéis, procedimentos e códigos de comunicação.

Para El Sayed (2003), o terceiro passo é a pós-negociação. Muitos negociadores fazem o acordo e se esquecem de sua implementação. Muitas vezes, é nesse pós-acordo que acontece o verdadeiro desfecho. Negociações bem conduzidas, muitas vezes, redundar grandes fracassos, isso porque o que é implementado não tem nada a ver com o que ficara definido no acordo. Assim, há quem prometa o que não pode cumprir, levando em conta a inexistência de controle da outra parte ou a falta de comunicação entre quem fez o acordo e quem vai implementá-lo. Portanto, uma negociação só deve ser considerada bem sucedida quando o acordo for cumprido e não quando apenas for formalizado.

Para El Sayed (2003), uma negociação bem sucedida – em que os dois lados tentam chegar a uma solução mutuamente aceitável – não deve ter vencedores nem perdedores. O processo termina com resultados satisfatórios, ou com fracasso para ambos. A arte da negociação é baseada na tentativa de se conciliar o que é bom para as duas partes. Para se chegar a esse ponto, é preciso estar preparado, ficar atento e ser flexível.

Uma ilustração do processo como um todo poderia ser feita da seguinte forma:



FIGURA 1 - Etapas do processo de negociação

FONTE: Elaborado pelo autor.

DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Nos dizeres de Martinelli (2002), primeiramente defina seu objetivo, tenha claro o que você quer com a negociação em foco. Determine de maneira nítida quais os seus interesses e os seus desejos, procurando também identificar o mesmo da outra parte.

PREPARAÇÃO

A preparação de uma negociação é uma das etapas mais importantes. Consiste em identificar todos os fatores necessários e suficientes para se obter êxito e em criar condições prévias para que tais fatores possam ocorrer de forma efetiva no curso do processo.

Freitas (1994) alerta para alguns pontos que devem ser observados nessa fase.

- Antes de iniciar a preparação propriamente dita, devemos fazer um anteprojeto, encontrando respostas para as seguintes perguntas: Qual é a importância dessa negociação? Quais serão as consequências se ela for mal sucedida? Quanto se deve investir em termos de tempo e recursos humanos e materiais? (O dimensionamento dos recursos necessários é extremamente importante).

- A preparação deve considerar os três momentos da negociação, da fase atual até o cumprimento integral do que foi acordado.
- É preciso ver a situação por três óticas distintas: a nossa, ou seja, a do negociador, a do outro lado e a de um observador neutro; portanto, devemos procurar desempenhar três papéis diferentes.
- Procurar entender a situação do outro negociador melhor do que ele próprio é uma boa norma a ser seguida.
- Criatividade e imaginação. Devemos construir e simular vários cenários de negociação.
- A preparação tem duas fases: orientação e desenvolvimento. A fase de orientação consiste na interpretação da situação, na formulação do problema. A fase de desenvolvimento é constituída pelos desdobramentos que devemos efetuar após o entendimento da situação.
- Três palavras-chave para uma boa preparação: oportunidade, velocidade e qualidade. Na preparação deve-se procurar descobrir as oportunidades, portanto, não se pode fazê-la mecanicamente. Porém, mais do que nunca, velocidade é importante. Entretanto, não adianta velocidade sem qualidade.
- Evitar alguns erros que podem ser cometidos na preparação. Um deles é “engessar” em vez de dar liberdade; a função da preparação é abrir caminhos, não uma trilha única. Outro é só ver a situação pelo próprio lado, o que significa ver apenas metade da questão. Um terceiro erro é não preparar toda a negociação, fazer uma preparação deficiente e incompleta.
- Foco no banco de dados. O ponto de partida para uma boa preparação é ter muitas informações; nesse sentido, preparar um bom banco de dados é fundamental, procurando contemplar todas as informações relevantes (técnicas, mercadológicas, jurídicas ou pessoais), bem como o histórico das negociações anteriores.

IDENTIFICAÇÃO DOS CENÁRIOS

A identificação dos cenários e da rede de influências é o ponto de partida. Quem é a pessoa (ou as pessoas) com quem se vai negociar? É a pessoa

certa? Qual seu estilo comportamental? Qual seu nível de autoridade? Quem são os decisores? Qual é a estrutura de decisão? (Nesse momento o que se quer saber é quais são os personagens e qual é o contexto).

Para Martinelli e Almeida (1997), é fundamental considerar os cenários que nos dizem respeito diretamente, identificando os setores necessários ao sucesso da negociação. Muitas vezes não conseguimos cumprir o combinado em uma transação por falhas internas. As negociações internas são extremamente importantes, pois nelas busca-se definir a autoridade de quem vai negociar e as condições necessárias ao sucesso do negócio.

Outro ponto que sempre deve ser observado é a escolha e a preparação do local onde ocorrerá a negociação. Qual será o território? O nosso, o do outro, ou um território neutro?

O CONHECIMENTO DO NEGÓCIO

De acordo com Matos (1983), é fundamental conhecer o negócio para definir objetivos e encontrar formas de satisfação de nossos interesses. Mas o que é conhecer o assunto ou o seu negócio? É identificar os próprios interesses e os da outra parte.

As pessoas negociam porque têm interesses a serem satisfeitos. Assim, identificá-los é um dos pontos mais importantes de uma boa preparação. Uma ferramenta simples e importante para tal é o quadro de interesses.

Os interesses comuns e complementares geram um sentimento de identificação, “nós estamos juntos”. Esses pontos comuns se referem não apenas a aspectos de ambas as propostas, mas igualmente a outros assuntos, como o histórico de sucessos compartilhados, metas comuns etc. Os interesses opostos geram sentimentos de separação, divisão, nós/eles, polarização, antagonismos e conflitos. Os outros interesses são interesses para um dos lados e neutros para o outro. Por exemplo, a cor de determinado objeto pode ser importante para quem compra e não para quem vende. Esses interesses, por serem neutros para um dos lados, podem tornar-se oportunidades e contribuir para o desfecho da negociação (Matos, 1983).

QUADRO DE INTERESSES		
Interesses complementares comuns	Interesses opostos	Outros interesses

Quadro 1 - Quadro de interesses

FONTE: Elaborado pelo autor.

IDENTIFICANDO A REALIDADE PESSOAL DOS NEGOCIADORES – OS INTERESSES PESSOAIS

Nos dizeres de Freitas (1994), os interesses dos negociadores podem ser de natureza estritamente pessoal, como terminar a negociação antes do tempo previsto para sair de férias; as passagens para a viagem estão compradas.

Às vezes, os interesses pessoais dos negociadores podem ser até contrários aos da organização que representam. É o caso de um vendedor que tem apenas três dias para cobrir sua cota anual de vendas e dá descontos significativos, mesmo que a fábrica já esteja operando com capacidade total e esteja abarrotada de pedidos.

HABILIDADES DE RELACIONAMENTO

A habilidade de relacionamento diz respeito aos comportamentos que se devem incentivar ou evitar.

Uma das principais habilidades do negociador constitui em saber separar pessoas dos problemas. Isso significa que as questões de relacionamento, segundo Martinelli (2002), não serão confundidas com as relativas aos temas que estão sendo negociados. Em situações de pouca tensão, impasses e conflitos, é muito fácil efetuar essa separação. Entretanto, quando surgem aquelas variáveis embaraçosas (tensão, impasse e conflito), a tendência usual é misturar as coisas, perder a objetividade e o rumo da negociação. Assim, lembre-se dos mecanismos que costumam ocorrer em

situações de tensão ou impasse: agressão, fixação, regressão, resignação, racionalização e compensação.

Outros aspectos da habilidade de relacionamento são estilos comportamentais, flexibilidade, clima, confiança e comunicação.

REUNIÃO DE NEGOCIAÇÃO

Uma reunião tem cinco etapas: abertura, exploração, apresentação, clarificação e ação final. Cada uma delas tem sua razão de ser e seus objetivos próprios.

ABERTURA

Em uma negociação, sempre temos que levar em conta dois aspectos: coração e mente. A abertura refere-se ao coração, às emoções e aos relacionamentos; isso significa gerar confiança e criar um clima construtivo, e não defensivo, tornando as pessoas receptivas, prontas para ouvir e prestarem informações relevantes ao desenvolvimento do negócio. Também visa ao prosseguimento do processo de forma cooperativa. O objetivo da abertura é tratar do coração, gerar o clima e confiança adequados à negociação (Freitas, 1994).

A abertura tem certa semelhança com o preparar a terra antes do plantio. Para que a colheita seja boa, o agricultor precisa fazer o preparo da terra, pois não adianta nada lançar sementes em terreno árido.

A agenda, ou maneira como vamos trabalhar, é a parte final da abertura. Em muitas negociações é bastante simples, podendo até mesmo ser dispensada. Em outras, pode constituir um item da própria negociação.

EXPLORAÇÃO

O objetivo da exploração é coletar informações, visando complementar a compreensão da situação de forma que as etapas posteriores possam se desenvolver da maneira mais efetiva possível.

Segundo Hilsdorf (2005), na exploração busca-se saber ou confirmar os problemas reais sobre o outro negociador, as soluções e os possíveis benefícios que ele procura alcançar. Em suma, os interesses comuns, complementares,

opostos e neutros. Na preparação, esses aspectos foram considerados em termos de fatos e pressupostos. Assim, é importante saber o que são fatos e o que são pressupostos a fim de poder transformar pressupostos em fatos.

Para o autor, existem três tipos de informação necessárias.

- Informações sobre fatos desconhecidos: por melhor que seja a preparação, não é possível saber tudo. As informações relevantes que não se obteve na preparação devem ser obtidas na exploração.
- Informações sobre fatos conhecidos: é conveniente fazer perguntas sobre aquilo que já conhecemos. Dessa forma, descobre-se o padrão de respostas do outro negociador; se por acaso essas estiverem incorretas e distorcidas, então, deveremos ser mais cautelosos e buscar mais comprovações para as respostas aos fatos que desconhecemos.
- Pressupostos: queiramos ou não, quando não temos fatos, costumamos fazer algum tipo de pressuposição. Uma pressuposição bastante comum é a de que a primeira impressão revela, de fato, quem uma pessoa realmente é. Não há problema algum em ter pressuposições; o importante é não assumi-las como fatos. Cabe, portanto, a indagação: “Estamos diante de um fato ou de uma pressuposição?”

Uma das melhores formas de se obter informações é com perguntas. Há pesquisas que indicam que os bons negociadores perguntam mais do que o dobro dos negociadores comuns. Embora seja um importante instrumento de exploração, as perguntas podem ser usadas em todas as etapas da negociação, desde um “Como vai você?” na abertura, até um “Há descontos para pagamento à vista?”

Na visão de Martinelli (2002), para formularmos bem as perguntas, precisamos considerar três pontos: o que queremos saber, como perguntar e como aplicar a informação recebida.

Assim, em primeiro lugar, devemos ter uma relação das informações que desejamos saber ou confirmar: interesses, alternativas, soluções, benefícios, critérios de decisão, prazos e urgência.

O segundo passo é identificar a forma como vamos fazer as perguntas. Existem dois tipos de perguntas, abertas e fechadas. As perguntas fechadas demandam respostas do tipo *sim* ou *não*; já as perguntas abertas permitem

que a outra parte fale sobre um tema. Devemos começar com perguntas abertas e só passar para as fechadas nos casos de necessidades específicas. De qualquer modo, sempre considerar que existem várias formas de formular uma pergunta para se obter uma informação.

Ainda segundo o autor, para fazer bem a exploração, além de saber perguntar, é preciso estar atento às respostas. Uma pesquisa revelou que no processo de comunicação as palavras são responsáveis por 8% do significado da mensagem, a tonalidade e a entonação de voz, por 37% e, finalmente, o comportamento e as expressões faciais e manifestações corporais, por 55%.

Hilsdorf (2005) acrescenta que, de uma maneira geral, a preocupação com a exploração é muito restrita. A ênfase maior costuma ser na apresentação. Pular a exploração ou não fazê-la bem pode provocar problemas nas demais etapas. Tenha sempre como princípio: “Primeiro compreenda, depois se faça compreender”.

É conveniente, no final da exploração, fazer uma recapitulação ou um resumo das descobertas e concordâncias para verificar se aquilo que entendemos foi realmente o que a outra pessoa quis dizer.

APRESENTAÇÃO

É na apresentação que mostramos ao outro nossa proposta. Ela deve não só atender aos interesses do outro lado, como também fazê-lo de forma impactante. De nada adianta ter uma proposta que atenda aos interesses do outro lado, se ela não for percebida como tal (Martinelli, 2002).

Assim, segundo o autor, para apresentar a proposta de forma que impacte o mais possível, devemos considerar alguns fatores.

- **Linguagem:** a maneira como falamos é o primeiro ponto. Se pudermos fazer a apresentação usando as palavras, o ritmo, a tonalidade e a forma de falar da outra pessoa produziremos uma impressão muito positiva. Quando alguém fala de forma similar à nossa, temos uma sensação de familiaridade. Mas, quando alguém diz palavras desconhecidas, ou que, de uma forma ou de outra, causam impressões negativas, possivelmente nem perceberemos o valor do que

está sendo apresentado. O uso de metáforas, parábolas e analogias também é bastante positivo.

- Canais sensoriais: Todos nós captamos informações pelos sentidos. As pessoas podem ser classificadas em três categorias, de acordo com sua forma de perceber: visual, auditiva e cinestésica.
- Coerência e racionalidade: A mensagem deve ter uma estrutura consistente, uma lógica interna, princípio, meio e fim bem concatenados. Causa uma impressão muito negativa uma mensagem sem estrutura lógica consistente e, o que é pior, contraditória. Pessoas que se desdizem, que num momento afirmam uma coisa e mais tarde outra, perdem a credibilidade.

CLARIFICAÇÃO

É o momento da compreensão e da resposta à proposta que apresentamos. Essa resposta pode vir sob a forma de concordância e aceitação, ou de dúvida, objeção, impasse e uma contraproposta. É o momento das argumentações e das contra-argumentações. É a etapa dos ajustes, de superar objeções e impasses e fazer concessões.

Em princípio, os impasses são consequências dos interesses opostos existentes em toda e qualquer negociação. É importante que nesta etapa todos os pontos sejam de entendimento compartilhado, procurando-se evitar que as divergências decorram de falhas de comunicação, e não de questões substantivas (Martinelli, 2002).

Assim, é necessário evitar falhas de interpretação e comunicação ou o desenvolvimento de fatores que possam comprometer ou inviabilizar o acordo.

AÇÃO FINAL

A ação final é o momento da obtenção do acordo. Um bom acordo é aquele em que os interesses legítimos das partes são atendidos e que resulta em um comprometimento formal e psicológico de cumpri-lo (Hilsdorf, 2005).

Devemos considerar alguns pontos sobre a ação final.

- Esteja atento aos sinais de aceitação; eles mostram que o outro lado está ficando satisfeito com os termos da proposta.
- Às vezes, a técnica do fechamento presuntivo é bastante positiva; nesse caso, devemos falar e agir como se o outro já tivesse concordado com o fechamento.
- É necessário propor o fechamento do negócio, em várias oportunidades; isso não acontece porque o fechamento não é solicitado.
- No acordo final devem constar todos os itens da negociação e seus objetivos mínimos ou necessários devem ser atendidos.
- A negociação não acaba na ação final, e, sim, quando o acordo é implementado.

PÓS-REUNIÃO DE NEGOCIAÇÃO – CONTROLE DA AVALIAÇÃO

É nessa etapa que o acordo é concretizado. Ela merece uma atenção especial, pois nem sempre o que é combinado é de fato cumprido. Portanto, a função do controle e avaliação é verificar se o acordo está sendo cumprido e, caso haja desvios, tomar as providências necessárias, sejam de caráter administrativo, sejam de caráter legal, ou até mesmo tentar uma renegociação.

VARIÁVEIS BÁSICAS DO PROCESSO DE NEGOCIAÇÃO

Para Hilsdorf (2005), as pessoas negociam sempre, muitas vezes até de forma inconsciente, mesmo não percebendo que o fazem. Entretanto, são poucas as que atingem o ápice em uma negociação, ou seja, o acordo. Quando negociam, as pessoas mantêm algum tipo de relacionamento, comunicam-se por meio de canais, tornando esse processo um caso de comunicação interpessoal.

A escolha dos canais de comunicação depende dos participantes, de suas características individuais e habilidades pessoais, além dos objetivos definidos para a negociação. Cada participante do processo tem uma visão diferente das situações, enxerga-as sob seu ponto de vista, de acordo com sua conveniência (que pode até mesmo se alterar de um momento para outro), além de dar diferentes ênfases a aspectos diversos.

O autor argumenta que, qualquer que seja o objetivo da negociação, sua importância e oportunidade, existem três variáveis básicas que condicionam o processo: *poder*, *tempo* e *informação*.

Para que uma negociação seja efetiva, é importante que haja, pelo menos, duas das três variáveis presentes e, se possível, interligadas, além da necessidade de se saber utilizá-las corretamente. Essas variáveis surgem do contato com as pessoas, do aprendizado de situações vivenciadas, do aproveitamento de oportunidades; enfim, emergem do dia a dia de qualquer indivíduo, cabendo a ele saber detectá-las nas entrelinhas do contato diário com as pessoas, situações, oportunidades, explorando-as devidamente (Hilsdorf, 2005).

O PODER

Um dos fatores de fundamental importância no processo de negociação é aquele que se refere ao poder. Especificamente, o poder pode ser dividido em vários tipos, incluindo-se os *poderes pessoais* (ligados diretamente às pessoas) e os *poderes circunstanciais* (associados a algum cargo ou função dentro de uma organização).

A palavra poder, por si só, já transmite a ideia de superioridade, capacidade de fazer, exercer controle, dispor de força, autoridade, aptidão física. Algo que soa com conotações negativas. No entanto, essa generalização apressada não é justa. O poder, por exemplo, permite mudar a realidade e alcançar objetivos. É uma maneira de ir de um lugar a outro (Hilsdorf, 2005).

Dentro de limites razoáveis, é possível conseguir tudo o que se deseja. Deve-se estar ciente das opções, testar suposições, correr riscos calculados e se basear em informações sólidas, acreditando que se tem poder; dessa forma, o indivíduo demonstra sua autoconfiança aos demais. A negociação utiliza essa forma positiva de poder, transmitindo confiança, defendendo interesses e realizando acordos satisfatórios para todas as partes.

Ao contrário do que se pensa, tem-se mais poder do que se imagina. Ainda que não se usem abertamente os poderes em uma negociação, é útil conhecê-los. É importante, contudo, usar o poder para mostrar à outra parte que o único caminho para ela vencer é ambos vencerem, juntos (Hilsdorf, 2005).

Os poderes são subdivididos de acordo com sua origem:

Poderes pessoais: são poderes natos, presentes em qualquer situação, independentemente do papel desempenhado, dos conhecimentos e das habilidades para lidar com pessoas que auxiliarão no processo de negociação.

Poderes circunstanciais: enfocam as questões de situação, momento, tipo de negociação, influência do meio. De acordo com as circunstâncias, analisa-se um fato de maneiras diferentes, enxergando-o por ângulos diversos.

O TEMPO

Outra variável de extrema importância no processo de negociação é o tempo. Saber o tempo que a outra parte dispõe para a realização de uma negociação para atingir seus objetivos é importantíssimo.

Assim, na negociação o tempo deve ser cuidadosamente analisado, verificando-se como ele pode afetar o processo. Deve ser o ponto de apoio para se projetar o negócio, com consequente satisfação dos envolvidos, além de permitir a conclusão de que sendo ilimitado, pode, entretanto, ser controlado.

Normalmente, as partes envolvidas em uma negociação têm um prazo limite. Muitas vezes, porém, uma das partes pode tentar se mostrar indiferente em relação a ele, buscando colher resultados positivos, visto que a tendência é de que isso aumente a pressão sobre o outro lado. Entretanto, uma parte exercerá um poder maior sobre a outra, se souber estimar o prazo limite que o oponente possui (Hilsdorf, 2005).

O limite de tempo é definido por quem negocia, tornando-se mais flexível do que se imagina. Como produto de uma negociação, os prazos também podem ser negociáveis. Assim, para conhecer “o tempo da outra parte”, faz-se necessário que se tenha um bom sistema de informações.

A INFORMAÇÃO

A informação é o ato ou efeito de tomar conhecimento acerca de alguém ou de algo. Ela está intimamente relacionada com o poder de analisar as necessidades, ou seja, ela pode encaminhar ao sucesso, afetando a avaliação da

realidade e as decisões que serão tomadas. Um ponto chave na negociação é a busca das necessidades dos envolvidos, busca essa que deve ser iniciada antes mesmo de se sentar à mesa para efetivar o acordo (Pollan; Levine, 1994).

Depois de colher as informações, porém, antes de iniciar a negociação, é hora de efetivar a investigação dessas necessidades. O ponto-chave no processo de negociação é saber ouvir, escutar o que está sendo dito, procurar descobrir o que é omitido, além de observar a expressão dos outros negociadores: como se comunicam, seus olhares, gestos, entonação ênfase, ou seja, as deixas que utilizam.

Para os autores, um bom negociador deve saber captar os fatores não verbais em qualquer comunicação. Assim, durante uma negociação, pode ser interessante tentar distanciar-se um pouco. Isso permitirá ouvir as palavras nos seus contextos não verbais, entendendo melhor o quadro geral.

Aos poucos, as verdadeiras necessidades vão se revelando nos momentos oportunos, e essas informações servirão também para confirmar as promessas feitas na negociação, se serão ou não cumpridas, e se o relacionamento será preservado ou não. Outro aspecto da informação é o de dotar a pessoa da habilidade, do conhecimento de determinado fato, assunto, negociação, o que pode gerar um poder de especialização.

Segundo Martinelli (2002), em uma negociação, deve-se buscar um relacionamento que possa ser duradouro, que leve a novos negócios no futuro e que mantenha, ou melhore, o contato entre as partes envolvidas. Além disso, buscando-se entender as partes, tende-se para uma negociação do tipo ganha-ganha. Quando se pensa em ambos os lados, costuma-se pensar em dividir o ganho entre as partes envolvidas.

Alguns autores como Pollan e Levine (1994) afirmam que a negociação, depois de ler e escrever, é a habilidade mais importante dentre aquelas necessárias para se tornar bem sucedido, tanto pessoal como financeiramente e também nos negócios. Os negociadores, segundo esses autores, são proativos; eles não aceitam as coisas como elas são sem antes perguntar por que elas não seriam mais bem-feitas.

Esses autores afirmam que, ao contrário da maioria, há muito poucos negociadores efetivos, se forem, principalmente, considerados alguns

pontos básicos para se negociar com eficácia, visto que todos negociam a todo o momento.

ESTILOS DE NEGOCIAÇÃO

Os estilos de negociação podem ser um instrumento muito importante para a análise, encaminhamento e solução dos conflitos. Na verdade, o uso da ideia dos estilos de negociação é conveniente para se buscar a resposta para certas questões fundamentais. O que é um comportamento efetivo de negociação? Seria um tipo de comportamento de negociação mais bem sucedido do que outro? Um entendimento dos estilos de negociação e de seus limites pode ser útil – tanto em termos conceituais como práticos – para o desenvolvimento de habilidades.

São várias as abordagens adotadas para se verificar os estilos de negociação. As mais utilizadas são as baseadas no modelo de personalidade desenvolvido por Carl Jung, que dava ênfase aos impulsos que dirigem nossas ações. São elas: a classificação de Sparks; a classificação de Gottschalk; a tipologia de Kinston & Algie; e a classificação de Marcondes.

CLASSIFICAÇÃO DE SPARKS

Sparks (1992) diz que esse modelo é útil para o negociador e se divide em quatro estilos básicos usados por oponentes. Cada estilo se baseia em um grupo de suposições, em geral dois impulsos que agem em comum para criar esse conjunto de suposições sobre a outra parte:

- *controle*: impulso para dominar e governar outros; crença na correção da rivalidade direta e desenfreada;
- *desconsideração*: impulso para rebaixar os outros; crença de que a tolerância passiva e a extrema atenção são da mais alta importância;
- *deferência*: impulso para deixar outros assumirem o comando; crença de que o desinteresse ou a paciência têm o mais alto valor;
- *confiança*: impulso para incluir outros como parceiros no trabalho; crença de que o melhor é a colaboração.

Segundo o autor, são quatro os estilos básicos do modelo de Jung.

- Estilo restritivo: o controle combina-se com a desconsideração para formar a suposição de que os negociadores só chegam a um acordo se forem forçados. Dessa forma, eles não são cooperativos; esses negociadores esperam que as pessoas ajam em seu próprio interesse.
- Estilo ardiloso: a desconsideração combina-se com a deferência para formar a suposição de que os negociadores devem ser evitados ou mantidos à distância, pois representam uma fonte de problemas; a ideia é de que as pessoas não podem ser influenciadas pelas ações de outras. Seu objetivo principal é o de sobreviver à negociação e manter seu *status quo*.
- Estilo amigável: a deferência e a confiança combinadas formam a suposição de que os negociadores, na sua maioria, são cooperativos e até simpáticos. O objetivo principal de um negociador com estilo amigável é manter o relacionamento com o seu oponente, independente do desfecho da negociação.
- Estilo confrontador: a confiança e o controle se combinam para formar a suposição de que os negociadores procuram a equidade; eles apreciam a necessidade de contestar as questões, enquanto trabalham mutuamente para chegar a um acordo sólido. Sua opinião é que as pessoas irão colaborar ao invés de obstruir. O objetivo do oponente de estilo confrontador é o melhor acordo global nas circunstâncias dadas.

Ainda segundo o autor, o estilo restritivo e o confrontador são iniciadores, ao passo que o ardiloso e o amigável são, na sua maioria, reativos. Os oponentes de estilo restritivo e os de estilo confrontador têm, normalmente, o número mais alto de acordos, enquanto os oponentes de estilo ardiloso e amigável são menos produtivos.

CLASSIFICAÇÃO DE GOTTSCHALK

Por sua vez, Gottschalk (1974) descreve todas as características de comportamento de um indivíduo envolvido em um encontro de negócio,

e seleciona quatro estilos de negociação, cada um com vários componentes: estilo duro, estilo caloroso, estilo dos números e estilo negociador.

- **Estilo duro:** é dominante, agressivo e orientado para o poder. Estabelece posições firmes e claras; aceita assumir riscos, é dinâmico e procura manter o controle da situação. Dentre seus pontos fracos pode-se citar uma visão de curto prazo, inflexível, coercivo, agressivo; não permite que outros do grupo contribuam e procura impor seus pontos de vista.
- **Estilo caloroso:** é apoiador, compreensivo, colaborador e orientado para as pessoas. Sua base de poder vem de baixo, é paciente, calmo e otimista. Alguns de seus pontos fracos são: incapaz de dizer não, não estabelece claramente suas intenções, tende a reclamar muito quando surgem problemas e é muito dependente dos outros.
- **Estilo dos números:** trata-se de um estilo analítico, conservador, reservado e orientado para as questões. É persistente e paciente, bem preparado e executa bem suas tarefas, além de prático e confiante nas suas habilidades analíticas. Seu lado negativo é o de ter dificuldade para lidar com as emoções, não imaginativo, inflexível e obsessivo, pessimista e prisioneiro do passado, não toma decisões rápidas e perde-se nos detalhes.
- **Estilo negociador:** é flexível, compromissado e orientado para resultados; não desiste facilmente, é jovial, charmoso e fácil de lidar. Aprecia negociar por meio de barreiras culturais e possui fala rápida. Seu lado negativo é que procura buscar o acordo a qualquer preço; é cheio dos compromissos e de difícil acesso; pode levar pessoas a caminhos errados, parece artificial e pouco sincero; é muito hábil apenas em algumas situações.

TIPOLOGIA DE KINSTON E ALGIE

Kinston e Algie (1989) apoiam-se em uma visão mais sistêmica e apresentam sete perfis psicológicos para a tomada de decisão nas atividades dos executivos em suas funções gerenciais:

- Estilo racionalista: usa os objetivos e o futuro para determinar as ações presentes. É bem sucedido no planejamento, em pesquisas operacionais e orçamentos. Não é indicado para problemas mal estruturados.
- Estilo empírico: muito bom para lidar com situações já existentes, preocupa-se mais em explicar do que em realizar; está mais voltado para aumentar certeza e precisão do que para desenvolver *staff* em planejamento; indicado para academia ou consultoria. Tende a hostilizar mudanças e inovações, por alterarem os parâmetros básicos que determinam os fatos.
- Estilo pragmático: é o perfil mais apropriado aos empreendedores independentes, altos funcionários e políticos. Pode ser útil quando as preferências dos participantes são mal definidas e inconsistentes. Não serve para tratar holisticamente sistemas mal estruturados, nem quando os interesses próprios não são bem aceitos.
- Estilo dialético: aplicado quando os envolvidos têm dúvidas quanto à própria natureza do problema e os *experts* discordam fortemente quanto ao caminho a seguir. Pode também ser aplicado em situações complexas, em administração e planejamento e contextos sociopolíticos.
- Estilo sistêmico: parece trabalhar implicitamente com uma abordagem sistêmica, guiado por uma compreensão não explicitada; preocupa-se com os fins últimos e suas relações com os meios. Pode ser aplicado em situações complexas e mal estruturadas, e tem atividades típicas como coordenador holístico e pesquisador sênior. Seu lado negativo é que dá atenção relativamente pequena a aspectos de certeza, informação, adequação e poderes de grupos.
- Estilo estruturalista: aplicado no estabelecimento da organização clara e procedimentos definidos, é um burocrata dedicado, cauteloso, confiável e eficiente. Em um contexto geral, opera impessoalmente, mas se preocupa quanto à capacitação pessoal de seus subordinados. Como pontos negativos: elitismo opressivo, demorado, mesquinho; censuras e abafamentos de inovações.
- Estilo intuitivo: parte da vida interior dos seres humanos. É um

catalisador de apoio, normalmente encontrado no *staff* de grandes empresas; é um líder carismático. Em situações turbulentas, em vez de flexibilidade e imaginação, adota uma postura defensiva.

CLASSIFICAÇÃO DE MARCONDES

Marcondes (1993) baseia-se nas afirmações de Giles Amado, da HEC-ISA, de que negociar é saber adaptar-se ao ambiente. A evolução e a mudança são, conseqüentemente, os eixos diretivos da negociação.

O autor considera que o comportamento dos negociadores tem duas determinantes: uma direção e uma polarização. Por direção entende-se o sentido em que se desenrola a negociação. O ato de negociar, por se tratar de uma forma de comunicação, pode ser afetado por ruídos e – em uma situação que envolva três ou mais pessoas no processo – aumenta muito a possibilidade de uma polarização das mensagens, ou mesmo um bloqueio de comunicação entre interlocutores.

Para Marcondes (1993), não existem comportamentos mágicos que possam evitar a polarização, e classifica os estilos de negociação em cinco tipos.

- **Estilo afirmação:** o negociador alcança seus objetivos usando assertividade. Normalmente, faz conhecer seus desejos e expectativas, explica suas condições para negociar, emite julgamento de valor sobre o outro. Traz como resultado ótimo uma negociação transparente, mas seus comportamentos afirmativos e extremos trazem mais perdas do que ganhos.
- **Estilo persuasão:** caracteriza-se pelo uso de informação e raciocínio para que o negociador alcance seus objetivos. Os comportamentos típicos desse estilo são o de fazer sugestões, apresentar propostas, argumentar, justificar a partir de dados e fatos.
- **Estilo ligação:** é caracterizado pelo uso da empatia a fim de compreender os objetivos do outro. O negociador comporta-se tipicamente demonstrando apoio ao interlocutor, pedindo sugestões e opiniões, dando importância a colocações e sentimentos do outro e procurando pontos de acordo.

- Estilo atração: diferencia-se por um conjunto de comportamentos que levam a um envolvimento do interlocutor, o qual pode ser obtido estimulando-o, motivando-o, elevando a sua moral, influenciando-o com seu comportamento (reconhecendo os próprios erros e limitações) e enfatizando atributos e qualidades do outro.
- Estilo destensão: busca a convergência em uma negociação, o que não significa negar o conflito, mas sim circunscrevê-lo. Em uma situação de ataques pessoais, irritação e desconfiança, que levam a um desvio crítico da discussão, o negociador pode destacar com clareza os pontos do desacordo, focar novamente o debate sobre os pontos de interesse, falar de elementos definidos, com transparência, para restabelecer a confiança. Assim, buscar a convergência significa “destensionar”.

CLASSIFICAÇÃO DE WANDERLEY

Wanderley (1998) considera algumas características básicas nas pessoas:

- dominantes, assertivas, incisivas, rápidas, diretas, dispostas a correrem mais riscos e se exporem mais;
- condescendentes, ponderadas, indiretas, mais lentas e dispostas a correrem menos riscos;
- formais, lógicas, racionais, e mais centradas em si mesmas;
- informais, emocionais, mais voltadas para fora, para outras pessoas.

De acordo com o autor, a partir da combinação de dois pares dessas características – *dominante-condescendente* e *formal-informal* – as pessoas podem ser agrupadas em quatro estilos fundamentais.

- Catalisador (dominante – informal): também chamado de influenciador, expressivo, indutor e sociável.
- Apoiador (informal – condescendente): também conhecido por cordial, afável e estável.
- Analítico (formal – condescendente): também denominado metódico, complacente e escrupuloso.
- Controlador (dominante – formal): também designado por dirigente, diretivo e realizador.

O quadro a seguir apresenta uma série de características relevantes da cada estilo.

Características e comportamentos dos quatro estilos				
Dimensões	Catalisador	Apoiador	Análítico	Controlador
Necessidade dominante	Reconhecimento	Associação	Segurança	Realização
Metaprograma principal	Associador	Extrovertido	Dissociador	Introvertido
Gosta e valoriza (aproximação)	Ser notado, admirado e cumprimentos que recebe.	Atenção que recebe, ser aceito pelas pessoas, sentir-se querido.	Segurança, perfeição, correção, e maior garantia.	Resultados, cumprimentos de metas, eficiência e controle.
Não gosta (afastamento)	Rotina e detalhes	Intolerância, impaciência, falta de harmonia.	Imprevisto e risco	Falta de objetividade e ineficiência
Temores (afastamento)	Desprestígio	Confrontos e conflitos	Surpresas e embaraços	Perda de domínio da situação
Para obter apoio (convencer alguém)	Persuade, usa habilidades sociais e novas ideias.	Busca relacionamentos, amizades e trabalha para o grupo	Procura aprofundar o conhecimento do assunto e especializa-se	Confia na ação e na eficiência
Para desenvolver os aspectos positivos do estilo, precisa aprender.	Autodisciplina e moderação	Autodeterminação e fixar metas	Ser mais rápido nas decisões e correr mais riscos	Escutar os outros e ter mais humildade

Fonte: Wanderley (1998).

Por fim, tendo percorrido os estilos fundamentais de negociadores, classificados pelos principais autores da área, cabe-nos refletir, em relação a esses estilos, sobre os possíveis resultados que podemos obter em função da postura adotada pelos negociadores.

POSTURAS DE NEGOCIAÇÃO

Existem condutas básicas que implicam certo comportamento relacionado, sobretudo, a um conjunto de estados mentais, atitudes, crenças e valores que, em última instância, determinam a forma como o negociador usa seus recursos, conhecimentos e habilidades (Martinelli, 2002).

NEGOCIAÇÃO COMPETITIVA: GANHA-PERDE

Em uma negociação competitiva, o negociador está interessado apenas na satisfação dos seus próprios interesses, mesmo que isso represente danos para o outro lado e adota máximas como:

- o importante é levar vantagem em tudo;
- só os interesses próprios é que contam; o outro que trate de cuidar dos seus;
- o mundo é dos espertos;
- a negociação é um campo de batalha no qual os mais espertos vencem;
- quem tem pena do coitado, fique no lugar dele;
- o que vale é, sobretudo, o curto prazo, pois em longo prazo estaremos todos mortos;
- não é importante estabelecer vínculos positivos ou duradouros com o outro negociador;
- o segredo é a alma do negócio; informações falsas fazem parte;
- vale tudo, o importante é não ser pego.

Os negociadores desse estilo não têm remorsos nem princípios éticos, acreditam que os outros são ingênuos e não estão percebendo as suas manobras, ou são incapazes de uma retaliação à altura. Em suas negociações utilizam, sobretudo, barganhas de propostas, sem entender a substância das questões que estão sendo negociadas (Martinelli, 2002).

Existem duas modalidades de negociadores ganha-perde. A *hostil*, cujo objetivo é intimidar a outra parte; e a *manipuladora*, que procura cativar ou enganar o outro lado, induzindo-o a erros de interpretação não só quanto a informações, mas também quanto às verdadeiras intenções do que se pretende efetivamente negociar.

POSTURA COLABORATIVA: GANHA-GANHA

Para Martinelli (2002), o negociador em postura colaborativa parte do princípio de que um bom acordo é aquele que satisfaz os interesses de ambos os lados; de que é possível encontrar alternativas de ganho comum, pois os

negociadores não são inimigos, mas sim solucionadores de problemas comuns; são pessoas que agem para encontrar pontos de convergência, por mais difícil que seja. Segundo o autor, essa postura apresenta as seguintes características:

- os negociadores querem que seus interesses sejam atendidos;
- um bom negociador deve atender aos interesses de todos os negociadores envolvidos;
- o problema do outro não é só problema do outro; ele deve ser identificado e solucionado no processo de negociação;
- embora o curto prazo seja relevante, não se pode deixar de levar em consideração as perspectivas de médio e longo prazos;
- em toda negociação, deve-se dedicar igual atenção ao relacionamento entre as partes;
- para que haja um bom acordo, é necessário que os dois lados estejam verdadeiramente comprometidos com a sua implementação.

POSTURA PERDE-PERDE

Eventualmente é possível encontrar a postura perde-perde, que é a do negociador que não se importa em perder desde que o outro também perca. O mais importante é prejudicar o outro, e, não, obter vantagem para si próprio. É o estilo *kamikaze*. Vamos todos explodir juntos.

AS FORMAS DE CONDUÇÃO DA NEGOCIAÇÃO

Kinston e Algie (1989) dizem que existem duas formas de conduzir uma negociação. Uma é a barganha de propostas. Outra é a solução de problemas. Quem faz barganha de propostas não está interessado em conhecer a fundo o que está sendo negociado; procura defender seus interesses sem se preocupar com os da outra parte. Tem uma proposta ou solução para a questão e preocupa-se em defender sua posição. Não propõe chegar a um entendimento comum e compartilhado da questão com o outro negociador.

Para Amato (2002), a solução de problemas tem outro enfoque. Antes de apresentar solução, é preciso entender a essência e os méritos da questão

ou problema. Dessa forma, seguem-se as etapas do processo de solução de problemas e tomada de decisão. Portanto, antes de se apontar uma solução, é preciso fazer um diagnóstico, compreender a situação sob óticas variadas. Depois, procurar alternativas de solução, identificar critérios adequados e só então escolher uma que seja a mais apropriada. Assim, antes de se chegar a um acordo, é preciso entender a questão pelas várias óticas das pessoas envolvidas.

Qual é a melhor forma de conduzir uma negociação? Depende de cada situação. Existem situações em que a barganha de propostas pode ser perfeitamente válida. Por exemplo, ao comprar uma roupa ou um eletrodoméstico, pode-se utilizar a barganha. Não é preciso agir como um solucionador de problemas, isso é, não é necessário conhecer os problemas do dono da loja, seu mercado, seus custos fixos e variáveis, o sistema de remuneração do vendedor. Mas se o objetivo da negociação for a compra dessa mesma loja ou uma sociedade com seu proprietário, há a necessidade de agir como solucionador de problemas.

Uma grande rede de supermercados, que negociava, e bem, com seus fornecedores com base na barganha de propostas, começou a negociar a compra de outra rede de supermercados. Por não dominar adequadamente o processo para solucionar problemas, fez uma péssima negociação e acabou comprando também dívidas que ignorava. Isso pôs o grupo em sérias dificuldades, tendo de vender parte de seus ativos para superar a situação. Em suma, o procedimento adequado em um contexto pode ser bastante inadequado em outro.

Existem situações cuja única forma correta de procedimento é a solução de problemas. Imaginemos as divergências entre dois setores de uma mesma empresa. Os procedimentos do tipo barganha de proposta costumam levar ao perde/perde, ao enfraquecimento e à destruição da própria organização. O mesmo pode ser considerado nas negociações familiares. Quando uma família quer tirar férias em conjunto, por exemplo, e cada um tem interesses diferentes de proposta só serve para produzir conflitos familiares.

A barganha de propostas não é necessariamente antiética ou imoral. Tudo depende da forma como é feita. É apenas uma forma limitada de conduzir a negociação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa breve revisão teórica sobre o assunto nos revela a importância do tema para os mais variados contextos e ambientes. Desde os aspectos familiares até os organizacionais, o tema negociação mostra-se presente e pertinente para que possamos obter de afinidades pessoais ao êxito profissional.

Se conhecermos as variáveis básicas que influenciam o resultado do processo de negociação e a elas conjugarmos um bom planejamento das ações, incluídas nas etapas iniciais e intermediárias desse processo, estaremos aumentando enormemente nossa margem de êxito e assertividade.

Paralelo ao conhecimento dessas variáveis básicas e de um bom planejamento, percebemos que o domínio sobre o perfil psicológico básico que os negociadores assumem é um fator que gera um diferencial descomunal para o negociador.

A combinação destes três pontos – variáveis básicas, planejamento adequado e conhecimento dos possíveis perfis psicológicos – munirá o negociador de plenas e inigualáveis condições de êxito.

Recomenda-se um estudo mais detalhado de temas que não foram abordados neste texto, como o uso da ética nos processos de negociação e a negociação com outras culturas, declaram uma vez que os fatores ligados à globalização, citados na introdução deste texto, podem variar entre os diversos povos e as suas diferentes culturas.

REFERÊNCIAS

ACUFF, F. L. *How to negotiate anything with anyone anywhere around the world*. Nova York: American Management Association, 1993.

AMATO, H. S. *Como negociar: técnicas, estratégias e táticas para negociar melhor e obter vantagens*. São Paulo: STS, 2002.

BEER, S. *Cybernetics and management*. Oxford: EUP, 1959.

BERTALANFFY, L. V. *Teoria geral dos sistemas*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

CHURCHMAN, C. W. *The design of inquiring systems*. New York: Basic Books, 1971.

COHEN, H. *Você pode negociar qualquer coisa*. 8. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

EL SAYED, K. M. A negociação no processo de gestão empresarial – da necessidade à arte: negociar é arte que se aprende e se aprimora na prática. *Revista FAE Business*, n. 7, p. 40-43, nov. 2003.

FISHER, R.; URY, W. *Como chegar ao sim – a negociação de acordos sem concessões*. Rio de Janeiro: Imago, 1985.

FREITAS, M. E. de. Organização: um espaço de negociação. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 4, n. 5. p. 13-20, set./out., 1994.

GOTTSCHALK, A. W. G. *CEDEP Teaching notes*. 1974.

HALL, A. D.; FAGEN, R. E. Definition of system. In: *General Systems*, v. I, p. 18-28, 1956.

HILSDORF, L. *Negociações bem sucedidas*. Colinas: Acadêmica de Inteligência, 2005.

KINSTON, W.; ALGIE, J. Seven distinctive paths to decision and action. *Systems Research*. Nova York /Londres: Plenum, 6, 1989.

MARCONDES, D. *Como chegar à excelência em negociação: administrando os conflitos de forma efetiva para que todos ganhem*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

MARTINELLI, D. P. *Negociação empresarial: enfoque sistêmico e visão estratégica*. São Paulo: Manole, 2002.

MARTINELLI, D. P.; ALMEIDA, A. P. *Negociação: como transformar confronto em cooperação*. São Paulo: Atlas, 1997.

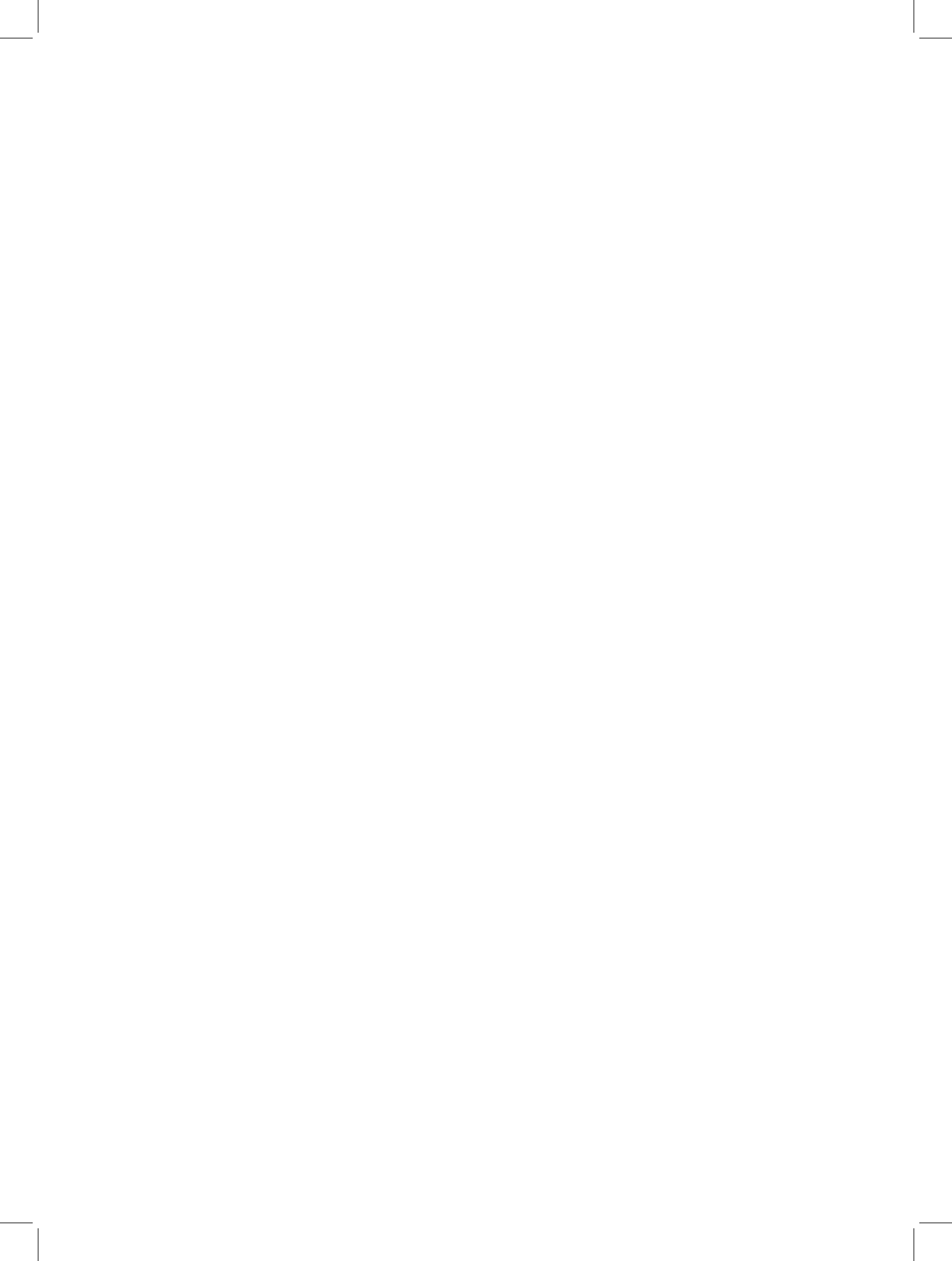
MATOS, F. G. *Negociação no trabalho: indicações práticas baseadas na experiência e na teoria*. Rio de Janeiro: CEDEG, 1983.

NIERENBERG, G. I. *The art of negotiating*. Nova York: Simon & Schuster, 1981.

POLLAN, S. M.; LEVINE, M. *The total negotiator*. Nova York: Avon Books, 1994.

SPARKS, D. B. *A dinâmica da negociação efetiva – como ser bem sucedido através de uma abordagem ganha-ganha*. São Paulo: Nobel, 1992.

WANDERLEY, J. A. *Negociação total: encontrando soluções, vencendo resistências, obtendo resultado*. São Paulo: Gente, 1998.



PARTE 3

Aspectos da mobilização subjetiva do
trabalhador nas organizações contemporâneas



Capítulo 7

O trabalho, prazer, sofrimento e adoecimento dos escritores literários: trabalho ou lazer? Uma análise psicodinâmica

| Marcos Bueno

| Kátia Barbosa Macêdo

| Daniela Cristina Guimarães

“Os últimos trinta ou quarenta anos constituem a era mais revolucionária da história escrita. Jamais o mundo, ou seja, as vidas dos homens e mulheres que vivem no planeta, foi transformado de modo tão profundo, dramático e extraordinário em tão breve período. Isso é difícil de ser captado intuitivamente por gerações que não viram como era antes”.

Hobsbawm, 1998, p. 247-248

INTRODUÇÃO

O presente artigo está inserido em um projeto de pesquisa mais amplo, denominado “O trabalho dos profissionais de arte, entretenimento e lazer: uma abordagem psicodinâmica”. A partir dessa abordagem, o projeto – coordenado pela professora doutora Kátia Barbosa Macêdo, da PUC-GO – tem como meta investigar o trabalho e o processo de criação do escritor literário, assim como o objetivo deste texto é analisar as vivências desses escritores em relação a sua atividade e ao processo criativo. Também sob o enfoque da psicodinâmica do trabalho, nossa proposta se justifica em função

da pouca importância que se tem dado aos trabalhadores que se dedicam à arte, entretenimento e lazer, de forma específica os escritores literários.

As relações entre arte e trabalho são tão antigas quanto o próprio homem e balizam a existência humana (Macêdo, 2008). Os artistas descrevem seu processo criativo como trabalho, levando em conta tanto os seus produtos ou obras, quanto o processo de criação propriamente dito. Eles colocam na criação artística uma concepção ampliada sobre o mundo do trabalho. Esse *é percebido como um instrumento de expressão da subjetividade e do próprio do sujeito*, como o espaço que possibilita sentir, pensar e inventar a existência humana em suas diversas dimensões. Compreender o conceito de trabalho humano simplesmente como atividade econômica é limitar a existência humana.

A centralidade desse conceito acaba deixando de lado a “essência do trabalho”. Herbert Marcuse não o vê apenas como atividade econômica, mas como categoria histórica de um “acontecer” fundamental à nossa presença no mundo.

O trabalho para Dejours (1999) é fonte inesgotável de paradoxo. Pode originar processos de alienação, ser um instrumento da emancipação, aprendizado, experimentação, solidariedade e democracia. Como regulador social é fundamental para a subjetividade humana, e essa condição mantém a vida do sujeito; quando a produtividade exclui o indivíduo, podem ocorrer várias situações que influenciam diretamente na sua qualidade de vida.

Em seu livro *“A banalização da injustiça social”*, Christophe Dejours (1998) afirma que vivemos uma guerra “econômica” na qual estão em jogo a sobrevivência das nações e a garantia da liberdade. É em nome dessa justa causa que se utilizam, no mundo do trabalho, métodos cruéis contra os cidadãos, a fim de excluir os que não estão aptos para o combate. Ele também assevera que o foco do capital nas organizações impacta no sujeito social. Já temos a banalização da violência que assola o mundo contemporâneo, alastrando-se de forma endêmica por todo o planeta, e Hanna Arendt chama-nos a atenção sobre a disseminação do mal que afligiu o mundo durante a 2ª Grande Guerra pelos nazistas. Agora Dejours (1998) abre nossos olhos para a vulgarização da injustiça social no mundo do trabalho e suas interfaces sociais. O autor provoca uma inquietação alienante, evitada por muitos, em relação à multidão de desempregados e aos novos pobres que

existem por toda parte. A omissão no mundo social, político e do trabalho causa espanto a esse médico psicanalista francês, que tenta nos despertar dessa normose global. Ele revela que na origem desse consentimento e desse estranho silêncio está o medo e depois a vergonha, quando (para se fazer a máquina neoliberal funcionar) acabou-se por cometer atos que reprovamos. Mostra-nos como nos protegemos para poder suportar o sofrimento (padecido e infligido) sem perder a razão. Estamos cada vez mais omissos diante dessa barbárie sociotrabalhista. Dejours (1998) utiliza conceitos de Jürgen Habermas e Hannah Arendt sobre a banalidade do mal e as distorções da comunicação a serviço dessa opressão e miséria humana. O autor cita a ideia da ameaça de derrocada econômica, que de fato aconteceu, e aponta que falta lucidez na economia e no capital que impulsionam as organizações.

Já para Enriquez (2006), quando uma pessoa se reconhece como sujeito psíquico é para aprender a se defender da fantasia da dominação total e se perceber como um indivíduo clivado, submetido à perda, à falta, ao trabalho de luto e ao sofrimento, com dívidas a pagar para poder realizar, pelo menos em parte, o princípio do prazer. O sujeito psíquico é, assim, um ser que reconhece as suas contradições e os seus conflitos, sabendo que não é totalmente senhor dos próprios desejos pelo fato de existir o inconsciente.

Bendassolli (2003-2004) comenta que a associação entre trabalho e identidade vem se tornando problemática e que seus conceitos foram se alterando ao longo do tempo, assim como a associação entre trabalho e sentido da existência. Durante boa parte dos dois últimos séculos, o relacionamento entre o conceito que uma pessoa atribuía a si mesma, sua identidade e o trabalho remunerado que ela desempenhava durante a vida eram fonte de relativa estabilidade e segurança. Trabalho e identidade eram como duas realidades intrinsecamente relacionadas. Contudo, nas últimas décadas, tornou-se comum a crença de que aquele modelo chegou ao seu fim e, de acordo com essa perspectiva, o trabalho teria perdido sua centralidade no processo de constituição da identidade.

Segundo Assis e Macêdo (2008), o trabalho – como um processo histórico e social – é determinado pelos modos de produção da sociedade. Os trabalhadores da arte se constituem em objeto de estudo claramente situado

no espaço de interface dos fenômenos psíquicos e sociais, evidenciando-se que tal interface pode ser estudada a partir de várias dimensões.

ARTE COMO POSSIBILIDADE DE TRABALHO

Será que arte é trabalho? Para Macêdo (2009), trabalhar não é apenas exercer atividades produtivas, mas também poder conviver. E acrescenta que uma organização do trabalho deve cuidar da eficácia da técnica e ainda fazer funcionar o tecido social, o viver em comum, as regras de sociabilidade; outras dimensões esquecidas do ser humano, como diz Chanlat (1987). Em resumo, a organização do trabalho deve também abordar o mundo social do trabalho e o mundo subjetivo do sujeito. Isso inclui o trabalho de quem utiliza a arte para produzir, se realizar e se identificar.

Segundo Janson (2001), a arte é um objeto estético, feito para ser visto e apreciado pelo seu valor intrínseco. A necessidade de fazer arte é exclusivamente humana, e a capacidade de criar arte é um dos traços distintivos do homem, o que o separa de todas as outras criaturas como um abismo intransponível. Esse autor descreve as seguintes capacidades presentes no trabalho artístico: coordenação, inteligência, personalidade, imaginação, criatividade e sentimento estético.

Muito sugestiva é também a conexão analítica entre trabalho e liberdade. Dela se extrai que a necessidade de uma vida plena de sentido a partir do trabalho impõe, como condição *sine qua non*, a superação da sociedade; essa é regida pela lógica do capital, sem o qual não há domínio dos indivíduos sobre a organização social, não há tempo livre e não há autorrealização humana.

Segundo Mendes (1995), a necessidade de estudar mais profundamente a relação do trabalho com a subjetividade dos sujeitos tem sua origem no começo do século XX, com ampla aplicação dos princípios tayloristas, criados com o objetivo de racionalizar o trabalho.

Pesquisas desenvolvidas na França por Dejours (1987) fazem duras críticas ao modelo taylorista e demonstram que é a organização do trabalho a responsável pelas consequências de sofrimento que impactam no funcionamento psíquico do trabalhador. O autor afirma que podem ocorrer

vivências de prazer-sofrimento no trabalho, expressas por meio de sintomas específicos, relacionados ao contexto socioprofissional e à própria estrutura de personalidade.

A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora. (Dejours, 1987, p. 189)

A segunda metade do século passado presenciou uma grande onda de mudanças comportamentais. As pessoas nascidas no pós-guerra têm uma mentalidade muito diferente de seus pais e avós; vieram para criar uma nova ordem no mundo. Mas, essa mudança paradigmática encontra uma grande resistência; afinal, para mudar o mundo é preciso mudar cabeças. Nesse ponto encontra-se o maior desafio, pois há um imenso número de organizações, cujos “modelos mentais” foram criados na primeira metade do século XX e ali permanecem adormecidos. A subjetividade no trabalho ainda tem sido vista como elemento secundário pelas organizações e pelo capital.

Para Fischer (2001), estudar o mundo do trabalho nas organizações é um desafio multidisciplinar; constitui-se no encontro de diversos paradigmas e campos de referências múltiplas, com diversos olhares, distintas lentes, para o que contribuem especialmente as disciplinas de Ciências Sociais, Ciência Política, Antropologia, Psicologia, História e Economia. Outras áreas disciplinares, com maior ou menor densidade científica, são solicitadas para o estudo das organizações contemporâneas, de forma substantiva (como a Física Quântica), ou adjetiva (como a Química e a Matemática); mas é notadamente nas Ciências Sociais que a ancoragem é mais constante e sólida, como constata Chanlat (1996).

Economia, Sociologia e Ciência Política são campos disciplinares que contribuem historicamente para os estudos organizacionais. A Economia foi a disciplina mais determinante no final do século XIX e em grande parte do século XX. Vem sendo substituída, em parte, pela Sociologia ou Psicologia a partir dos anos 1930, até a implosão dos anos 1980, quando a Antropologia

e a Ciência Política se afirmaram pelas contribuições nos estudos de cultura organizacional ou nos estudos sobre o poder e as instituições (Schein, 1991; Hofstede, 1994).

Também foi na década de 1980 que surgiu na França o movimento liderado pelo psiquiatra e psicanalista Christophe Dejours, com uma nova disciplina no mundo do trabalho, a Psicopatologia do Trabalho. Essa, após os anos 1990, passou a ser designada Psicodinâmica do Trabalho, com enfoque mais subjetivo do ser humano na área organizacional, e que atualmente conquista o mundo todo com pesquisas de qualidade.

A Psicologia moderna – pós Freud, Lacan, Jung, Skinner, Rogers, Maslow, entre outros ícones da ciência do comportamento – retorna com ímpeto ao focalizar a cognição (Bastos e Zanelli, 2004) e as emoções no mundo do trabalho (Dejours, 1987; Enriquez, 2006; Pagés, 1987; Amado, 2001).

Fischer (2001) cita que a fartura de metáforas, como as propostas por G. Morgan, em imagens sobre o estado da arte nos estudos organizacionais é reveladora do teor polissêmico. A partir dos anos 1980, as rupturas paradigmáticas seguem três direções: a afirmação de campos de saber interdisciplinares, como a Psicossociologia; o uso de abordagens interdisciplinares para temas complexos como cognição, cultura, gênero, estratégia, tecnologia e outros; e a tentativa de encontrar uma nova disciplina de síntese, como foi a Economia no século XX, até a Sociologia e a Psicologia entrarem nas agendas acadêmicas.

Nos anos 1980 e 1990, a disciplina de síntese proposta é a Antropologia (Chanlat, 1996). Em sua defesa como manto protetor capaz de dar conta da análise de fenômenos organizacionais complexos, fica evidente o desejo de se encontrar a súpula de conhecimentos fundamentais sobre o homem em ação e sobre as organizações por ele criadas (Fischer, 2001). A partir de uma perspectiva mais abrangente, o autoconhecimento é a chave para o desenvolvimento pessoal e das relações positivas.

Fischer (2001) invoca, em sua análise organizacional, Marcel Mauss, Fernand Braudel, Georges Gusdorf e Edgar Morin, e diz que Chanlat (1998) apela à atribuição de uma Antropologia não disciplinar. “Tal Antropologia repensa, de uma parte, em certa abertura disciplinar e, de outra, sobre o retorno às dimensões centrais frequentemente esquecidas no mundo

da gestão” (Chanlat, 1996). J. F. Chanlat escreveu o livro “*O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*”, em que aborda essa diversidade temática na relação do homem nas organizações.

Seria uma disciplina – por mais flexíveis que fossem as suas fronteiras ou mais integradora de outros campos do saber – capaz de articular os diversos corredores do conhecimento em Ciências Sociais? Uma única disciplina, por mais compreensiva que seja, terá densidade e amplitude suficientes para ser um mega paradigma? A diversidade de protótipos é uma discussão recorrente, e observamos muito mais a convivência, superposição e conflitos paradigmáticos do que a grande síntese sugerida pela incomensurabilidade. Ao lidarmos com diferenças, fazemos escolhas. Temos tanto a diversidade diacrônica (várias escolas de pensamento que se justapõem, sucedem ou superpõem) quanto a sincronização de temas e tópicos (Fischer, 2001).

A produção do conhecimento só é possível através das palavras registradas nos livros. Segundo o professor Jeffrey Hopkins da Universidade da Virgínia (EUA), os livros versam sobre o amor e o *insight*, como as duas asas de uma ave, para gerar iluminação. O que seria da humanidade sem livros que pudessem trazer luz às organizações? Sem livros as pessoas e suas organizações não teriam como aprender, estudar, transformar o conhecimento em produtos para a sociedade.

Nesse sentido, este texto aborda o processo de criação do escritor enquanto um produto do trabalho, balizando-se na abordagem psicodinâmica do já citado médico e psicanalista francês Christophe Dejours, autoridade mundial em saúde mental no trabalho, ao lado de Max Pagés que pesquisa sobre o poder nas organizações; o título original, “*L’emprise de l’organisation*”, já descortinava a ideia que conduziu à investigação dos autores: as organizações são *loci* de dominação ideológica, psicológica, econômica e política sobre os indivíduos.

O texto analisa também as ideias do sociólogo Eugène Enriques, autor de uma obra extensa sobre a afetividade das pessoas e os jogos de poder em que estão envolvidas. Ele nos ensina **que** os sentimentos mudam de acordo com a dinâmica social. Maria Ester de Freitas (escritora, pesquisadora de renome internacional e professora da EAESP/FGV), após entrevistar,

em 2007, Eugène Enriquez – emérito professor da Université Paris VII – destaca que esse pensador da vida contemporânea é um homem erudito, cuja formação em Sociologia, Direito, Filosofia e Psicanálise torna qualquer conversa uma experiência ímpar. Por se ocupar de temas que retratam, inquietam e desafiam a vida social e organizacional, Enriquez é um espírito livre e aberto, humano, acolhedor e realista.

Roberto Heloani (2003), da Unicamp, resgata as históricas formas de controle sobre o trabalho, desde os processos implementados pela administração científica até a recente gestão baseada no modelo japonês, evidenciando o seu aspecto ideológico.

Para o sociólogo do trabalho Ricardo Antunes, também da Unicamp, a centralidade do labor se faz enquanto elemento fundante e estruturante do processo de sociabilização humana, dotando a vida de sentido e realização, o que, nas próprias palavras de Antunes (2000), “é totalmente diferente de dizer que uma vida cheia de sentido se resume exclusivamente ao trabalho”. Nessa busca de um sentido pleno para a vida, a atividade laborativa que está muito próxima da criação artística transforma-se em elemento humanizador.

O mundo do trabalho tem sido um campo de análise multidisciplinar e só mais recentemente alguns autores – especialmente os franceses ligados à saúde ocupacional, ergonomia, prazer e sofrimento no trabalho – passaram a pesquisar os diversos tipos de organizações e seus impactos na qualidade de vida das pessoas.

Neste breve ensaio, cujo objetivo foi conhecer a produção e como os escritores trabalham em seus respectivos lugares, utilizamos (como fonte dos dados documentais) entrevistas realizadas e publicadas. O texto foi construído mesclando-se embasamento teórico e alguns trechos do discurso de artistas, que relataram suas vivências relacionadas ao processo de criar, fazer arte com palavras, tempo e coração.

As tendências econômicas indicam que o setor de serviços é o que mais crescerá no século XXI, e que já movimentará mais de 20 bilhões de dólares em todo o mundo. A maior ênfase está exatamente nos serviços relacionados a entretenimento, lazer e arte, pois há um aumento significativo no tempo do não trabalho que tende a ser “empregado” nessas atividades. Esse

acrécimo no tempo do não trabalho se deve principalmente a dois fatores fundamentais: de um lado, a expectativa de vida das pessoas está crescendo, sendo que hoje há mais pessoas acima de 65 anos do que em toda a história da humanidade; por outro lado, as mudanças nas relações de trabalho, o desemprego estrutural, o aumento dos aposentados também contribuem para que haja uma ampliação das horas de não trabalho.

O trabalho atualmente se configura de forma a refletir a manipulação da classe trabalhadora pela classe dominante, considerada como um fato inegável e que, com certeza, implica um esforço na adulteração da subjetividade dos que dele vivem. Esses procedimentos (que são vários) sempre envolveram alguma forma de expropriação, unindo o conceito de expropriação ao de dominação.

As relações humanas são permeadas por vínculos de poder/submissão, sendo dialéticas e marcadas por resistências e conflitos que, às vezes, ocorrem de forma violenta.

A Revolução Industrial trouxe a expropriação da força humana pela mecânica, para atender à crescente demanda por todo tipo de mercadorias. O domínio do *saber fazer* pelos assalariados dava-lhes certa força reivindicatória perante o capital. Essa situação se inverteu posteriormente, quando se procurou obter o *saber fazer* da classe (que depende do seu suor), ou melhor, transmutar o *saber tácito*, idiossincrático e “quase inalienável” em algo passível de assimilação, aperfeiçoamento e reprodução. Sob a hegemonia do capital, a cultura operária – acumulada por séculos, transmitida de geração a geração – foi reformulada e reutilizada em favor da expansão do grande capitalismo. Os principais modelos de organização do trabalho, frutos dessa lógica, foram o taylorismo e o fordismo, em suas várias fases e interpretações.

O desemprego e a crescente automação – ancorados na possibilidade de criação de uma precarização no trabalho industrial (e de serviços) – resultam em uma significativa insatisfação nos anos 1960: a fuga do trabalho. A reação a essa aparente desordem foi a elaboração do modelo pós-fordista, com a intenção de mudarem novamente “as regras do jogo” a seu favor. Para isso a estratégia se alicerçou na desindexação dos salários, na redução do Estado a uma atuação mínima em certas esferas sociais e na internacionalização da economia (Heloani, 2003).

Entendemos que o pós-fordismo não foi apenas um “remédio” à crise de regulação, mas um modo de reapropriação e aperfeiçoamento da manipulação no mundo do trabalho. Nesse “novo” padrão de desenvolvimento da produção, a expropriação da capacidade intelectual e emocional do trabalhador foi tão importante quanto foi o domínio sobre sua capacidade física no paradigma que o antecedeu.

As metas, a pressão e a conjuntura macroeconômica com constantes fusões e fracionamentos, o medo de ser substituído, ou, muitas vezes, *involuntariamente reciclado*, fizeram com que a velocidade virasse um verdadeiro “totem”! Ficou corriqueiro mudar tudo no afogadilho. Naturalizou-se a regra de que a única constante é a mudança... E o adágio comum a tantas culturas – “a pressa é a inimiga da perfeição” – foi definitivamente esquecido. A urgência compulsiva fez e faz com que não planejemos, ou se o fizermos, não reflitamos muito sobre as consequências de como atuamos nesse “teatro do absurdo”. É a lógica pós-fordista (à qual todos nós, de um modo ou de outro, estamos submetidos) que nos é vendida como se fosse a nossa eterna sina (Heloani, 1996).

Os princípios são fundamentalmente os mesmos e nada emancipadores. Portanto, não nos parece razoável ver, nessa forma de se organizarem o trabalho e a mente das pessoas, um indulto à alienação, ao estranhamento e mesmo ao adoecimento daqueles que necessitam labutar para sobreviver.

Diante desse contexto, não é de se admirar que a concepção dominante do trabalho esteja relacionada à alienação, dominação, não reconhecimento do trabalhador naquilo que realiza, ou seja, sofrimento relacionado ao trabalho e seus consequentes fatores de adoecimento. Cada vez mais as pessoas adoecem no mundo em função de seu trabalho, conforme a OMS (2009).

Assim, uma forma que parece indicar uma possibilidade de superação desses fatores é o trabalho artístico, como espaço de criação e exercício da autonomia, o qual possibilita que o trabalhador se reconheça no produto de seu trabalho. Assim, o labor retomaria seu caráter constituinte de identidade e de promotor da saúde mental. Esse é o pressuposto básico do qual partimos para elaborar o presente texto, qual seja: a criação artística pode se constituir em fator de resistência ao sofrimento, alienação e dominação do trabalhador, além de permitir o exercício da autonomia e da liberdade no trabalho.

O trabalho artístico no Brasil estrutura-se, pois, em grande parte, na exploração de trabalhadores, que, por escolha, buscam nesse tipo de atividade a própria identificação, autonomia e emancipação. Entretanto, estabeleceu-se uma relação de exploração psíquica quanto aos aspectos econômicos e sociais. A remuneração dos trabalhadores que atuam na área de lazer, arte e cultura, muitas vezes, é insuficiente para a garantia de uma vida digna. Logo, para que se possa manter um padrão socioeconômico satisfatório, muitos são obrigados a terem uma dupla jornada de trabalho: um que possibilite sua subsistência e outro para sua realização como artista.

Partindo de observações, um grupo se reuniu e começou a desenvolver um projeto de pesquisa na Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Do projeto inicial, foram desenvolvidos seis subprojetos; esses têm em comum o eixo de discussão em que o trabalho criativo na arte emerge como uma forma de enfrentamento do sofrimento e de resistência à dominação. Descreveremos brevemente esses subprojetos e os dados advindos deles serão inseridos em nosso texto, visando indicar as representações e os sentidos atribuídos ao trabalho artístico. São eles:

1. O trabalho dos bailarinos profissionais de uma companhia de ***dança contemporânea***: uma perspectiva psicodinâmica – de Elise Alves dos Santos;
2. O trabalho em uma ***banda de blues***: uma abordagem psicodinâmica – de Daniela Tavares Ferreira de Assis;
3. ***A vida no circo***: relações e sentidos do trabalho – de Juliana Evangelista Brasileiro;
4. As vivências dos ***designers de moda***: uma abordagem psicodinâmica – de Lúcia Kratz de Souza;
5. Os sentidos do trabalho para os ***atores de teatro***: uma abordagem psicodinâmica – de Roseli Vieira; e
6. O trabalho do ***escritor literário***, entre o sentir, o viver e o escrever – de Marcos Bueno.

Dos dados levantados até o momento, alguns indicadores chamam a atenção. Em seus discursos, os artistas declaram que o trabalho com arte se torna um divisor de águas no sentido de nele se identificarem, além de constituir um

espaço privilegiado para o exercício da criatividade, da autonomia, liberdade e resistência ao sofrimento advindo do trabalho. Outro conjunto de dados chama a atenção nas referidas pesquisas e indica que, ao contrário do que imagina o senso comum, o trabalho do artista cansa e sobrecarrega, pois exige expertise técnica e disciplina; inclui sofrimento, o que nem sempre é reconhecido pelos outros. Além disso, o uso do tempo é diferenciado, pois a maioria relata horário flexível que inclui madrugadas adentro em ensaios, criação e execução da obra de arte. Como visto, a maioria dos artistas não consegue se sustentar unicamente pela atividade artística, fato que os leva a ter dois ou mais empregos, gerando jornadas duplas ou triplas, sobrecarga de tarefas; além disso, os riscos à saúde são constantes o que se deve à exposição em lugares insalubres e horários noturnos, sem descanso ou pausas. Ainda existe o fato de não haver no Brasil políticas públicas que permitam financiamentos de projetos artísticos, o que os leva a viver uma instabilidade econômica muito conflituosa.

No presente texto, damos ênfase ao trabalho do escritor literário como um trabalho singular pelas organizações. Partimos do pressuposto de que o escritor é um trabalhador diferenciado, uma vez que seu trabalho inclui o processo criativo, e, portanto, a capacidade de exercitar autonomia, superação da alienação e reconhecimento de si mesmo em sua obra. Isso nos motivou a debruçar especialmente sobre esse trabalhador e suas possibilidades de transformação intra e intersubjetiva a partir de sua obra.

O TRABALHO SOB A PERSPECTIVA DA ARTE

O ser humano é um ser inquieto, singular, subjetivo e complexo por natureza e tem uma necessidade imperiosa de produzir algum tipo de arte.

Freud, em *Totem e Tabu*, afirma que:

Apenas em um único campo de nossa civilização foi mantida a onipotência de pensamentos e esse campo é o da arte. Somente na arte acontece ainda que um homem consumido por desejos efetue algo que se assemelhe à realização desses desejos e o que faça com um sentido lúdico produza efeitos emocionais (graças à ilusão artística) como se fosse algo real. (Freud, [1913] 1986, p. 113-114)

As pessoas falam com justiça da magia da arte e comparam os artistas aos mágicos. Mas a comparação talvez seja mais significativa do que pretende ser. Não pode haver dúvida de que a arte não começou como *arte por amor à arte*. Ela funcionou originalmente a serviço de estímulos que estão hoje, em sua maior parte, extintos. A arte atua como força impulsionadora dos desejos que se manifestam pela expressão da palavra. Ela transita entre as possibilidades de um mundo utópico, um tipo específico de satisfação movido pela cultura e pela arte e, infelizmente, por parte de um público restrito devido às condições econômicas, culturais e educacionais. Quem produz arte, em especial literatura, tem identificação com seus projetos e objetivos individuais e sociais.

A discussão acerca do que é arte ocupa os homens desde a Antiguidade, e as formas de suas manifestações, os pontos de vista a respeito do assunto e seu conceito foram se modificando ao longo da história da humanidade. Não é objetivo discutir os termos estéticos, históricos e rituais religiosos; “restam as manifestações artísticas, bem menos dependentes do suporte material, como o teatro, a música e a dança, que devem sua sobrevivência a uma cadeia de aprendizado, a uma corrente de tradições recolhidas por uma instituição muito justamente chamada conservatório”, conforme assevera Coli (2000, p. 78).

A intrincada relação entre arte e cultura – cultura que a engendra e que dialoga incessantemente com ela – determina a crítica das noções de *sensibilidade inata, fruição espontânea*. Os objetos artísticos encontram-se intimamente ligados aos contextos culturais: eles nutrem a cultura, mas também são nutridos por ela e só adquirem razão de ser nessa relação dialética, só podem ser apreendidos com base nela. O discurso sobre a arte exprime unicamente a relação da cultura do autor com o objeto cultural que é a obra de arte. Afirma Coli (2000, p.126): “a arte escapa às definições. Seu domínio, movente e fugidio, estende-se além da razão, além das determinações racionais e lógicas”.

Em outras palavras, a arte incorpora, simboliza e evoca no receptor certa espécie de emoção arcaica. Ela constrói, com elementos extraídos do mundo sensível, outro mundo. Na obra artística, há uma organização astuciosa de um conjunto complexo de relações, capaz de atingir e enriquecer a sensibilidade das pessoas, como Coli (2000) e Segal (1993) declaram.

A possibilidade da arte torna-se complexa em uma sociedade em que a racionalidade mercantil transforma os objetos de arte em produtos da indústria cultural. Nesse sentido, Vargas (2006) aponta que precisamos considerar que a obra de arte “se apresenta” para o observador como um símbolo, ou seja, como uma “imagem” que é “presentificação”.

Freud em “O futuro de uma ilusão”, afirma que:

um tipo de satisfação é concedido aos participantes de uma unidade cultural pela arte, embora, via de regra, ela permaneça inacessível às massas, que se acham empenhadas num trabalho exaustivo, além de não terem desfrutado de qualquer educação pessoal. Como já descobrimos há muito tempo, a arte oferece satisfações substitutas para as mais antigas e mais profundamente sentidas renúncias culturais, e, por esse motivo, ela serve, como nenhuma outra coisa, para reconciliar o homem com os sacrifícios que tem de fazer em benefício da civilização. Por outro lado, as criações da arte elevam seus sentimentos de identificação, de que toda unidade cultural carece tanto, proporcionando uma ocasião para a partilha de experiências emocionais altamente valorizadas. E quando essas criações retratam as realizações de sua cultura específica e lhe trazem à mente os ideais dela de maneira impressiva, contribuem também para sua satisfação narcísica. (Freud, [1927] 1986, p. 25)

A arte satisfaz o desejo premente do homem de compreender a si próprio e o universo; ao mesmo tempo, o artista desempenha, por vezes, o importante papel de veículo das próprias convicções e valores a que ele dá voz, servindo-se para tal de uma tradição contínua. A arte é energia transgressora e sedutora porque é criada do núcleo da pulsão de vida e de morte, de Thanatos, potência criativa que subverte, transforma, visita o Inconsciente, rebela-se contra a ordem estabelecida; a arte de escrever tem o comportamento do adolescente que deseja e quer. Colocar-se nessa posição de estrangeiro, de exilado da própria língua, e manter vivo esse intervalo, essa alteridade é necessário, pois o que é o ato de escritura senão o que insurge nesse espaço de desconhecimento do autor em relação à linguagem? (Morais, 2003).

A psicanálise necessita da palavra poética para falar do inefável. Ao contrário, a arte é, em si, capaz de comover e promover o humano desde os primórdios da civilização (Morais, 2003). “E eis que, tendo Deus descansado no sétimo dia, os poetas continuaram a obra da Criação” (Quintana, 1973, p. 53).

Há na arte, sempre, uma possibilidade de transformação da realidade, uma vez que ela denuncia suas contradições. A arte questiona o caráter de diversão que lhe é atribuído, privando-se de sua função na ordem capitalista, o que abala sua validade social, de acordo com Benjamin (1994). O questionamento do caráter de diversão parte do princípio fundamental da arte que encerra fruição, gozo, e, ao mesmo tempo, reflexão. Ela propõe uma viagem de rumo imprevisto, da qual não se conhecem as consequências, porém, empreendendo-a, o que conta não é a chegada, é a evasão. Segundo Coli (2000, p. 112), “buscamos a arte pelo prazer que ela nos causa”. A arte é formulação fantástica, e o trabalho é real; entretanto, ambos têm em comum a tendência para a ordem, a harmonia, a beleza, mediante o aperfeiçoamento dos meios expressivos.

Na obra de arte estão presentes tanto os valores provenientes do contexto cultural do artista, como aqueles provenientes de seu mundo subjetivo, individual. Pode-se falar dos significados presentes em uma obra como o seu conteúdo, o que não é diferente de sua forma. Forma e conteúdo em arte são duas noções intimamente relacionadas, sendo difícil ou mesmo impossível estabelecer a diferença exata entre as duas. “É a forma das coisas que corresponde ao conteúdo significativo das coisas [...] a forma incorpora e expõe o seu conteúdo significativo. Comunicando-nos suas ordenações, a forma nos comunica a razão de seu ser e o sentido” (Ostrower, 1987, p. 79).

A arte e a literatura, na concepção do criador da psicanálise, seriam redutos do processo primário, e o artista teria acesso privilegiado aos elementos do inconsciente, pelo seu talento natural, em uma perspicácia de vanguarda que lhe iluminaria caminhos ao porvir. Se perguntássemos a Diógenes, ele talvez dissesse que a literatura é a lanterna do conhecimento. Se Freud sempre buscou um estatuto científico para a psicanálise, há de se convir que nunca tenha deixado de embebedar-se no porto seguro de suas fontes primárias, a arte. Em seu ensaio de 1909, “O poeta e o fantasiar”, ele se pergunta em que fontes o escritor se embriaga para criar suas obras.

ARTE E PROCESSO CRIATIVO: UMA PONTE ATRAVÉS DO TRABALHO!

Há uma aproximação entre a literatura e a psicologia, no sentido de enfatizar o papel da leitura do símbolo literário ocidental na formação do profissional de psicologia. A literatura tem uma íntima relação com o conhecimento psicológico, até porque os autores se apropriam deste para definirem seus personagens, relações, conflitos, o drama, a trama etc. É praticamente impossível escrever algo literário sem a presença psicológica na narrativa. Conforme Freire (2008), a literatura está carregada de metáforas, figuras de linguagens, intenções, desejos ocultos...

A arte e a literatura encontram-se nos pilares da construção psicanalítica, desde as primeiras formulações freudianas do inconsciente e do complexo de Édipo, inspiradas em Sófocles e nas tragédias de Shakespeare. A referência à arte oferece certa universalidade e porto-seguro às incipientes teorizações de Freud, embasadas na sua autoanálise e na sua clínica. Grande leitor de poetas e escritores, em especial Goethe, o mais lido, ele lhes manifesta admiração e respeito, e coloca-os no lugar daqueles profundos conhecedores da alma humana (Morais, 2003).

O texto sabe mais que quem o escreve; o texto uma vez pensado não pertence mais ao mundo do escritor. Se a nossa infância nos fascina, é talvez por ser ela em si o tempo de magia, de estarmos enlevados pela fascinação materna; idade dourada, tábula rasa das primeiras impressões, fadadas a reluzirem vida afora, claro brilho de uma época, fonte de todos os poderes de encantamento.

Mesmo se um poeta estivesse encerrado em uma prisão minúscula, tendo à sua frente apenas muros, ainda assim tiraria o seu material poético de recordações da sua infância: ou dos desenhos do seu imaginário invadindo os muros, ou dos odores que impregnam o espaço. Tudo a ser escrito já se encontra dentro de nós, basta achá-lo. O fascínio é o olhar da solidão, solidão essencial à criação poética; desfazer-se da fantasia grudada à carne e embrenhar-se nesse surpreendente e doloroso mundo da linguagem; perder-se nesse mundo de palavras em estado de dicionário, adormecidas na solidão seminal de seu repouso mortífero; encantar-lhes, dar-lhes vida

e escapar dessa agonia muda, dessa selvageria pré-verbal, dessa ancestral natureza animalésca anterior à aquisição da linguagem. E dali emergir com a palavra plena, fôlego para a angústia do inefável.

Entre o sonho, o desejo do inacabado, como diz Peter Pelbart (1993), temos o olhar do produzido, do trabalho, da ação laboral. E, o que se pode escrever? Barthes (1992, p. 38) diz que “há de um lado, o que é possível escrever e, do outro, o que já não é possível escrever”. E continua ainda na mesma página: “Porque o que está em jogo no trabalho literário (da literatura como trabalho) é fazer do leitor não mais um consumidor, mas um produtor do texto”. Percebe-se que, enquanto os limites se alargam, ganham espaço e se aproximam do real, há sempre algo que escapa na mesma proporção e deixa ao desejo a tarefa de não desistir.

Marília Brandão Lemos Morais (2010) cita Lacan para quem a palavra revela e oculta, ao mesmo tempo, a palavra bela que carrega consigo “um sopro de morte”; a palavra alada terrivelmente bela, reveladora do desamparo e incompletude do ser diante da ameaça de destruição.

Freud (1980) – em seu admirável texto “Sobre a transitoriedade” – relata estar passeando com seu amigo Rilke, por maravilhosos campos nas Dolomitas, em uma tarde de agosto de 1913, quando o poeta, tomado de uma profunda nostalgia perante a beleza do cenário, lamenta a transitoriedade e a fugacidade do belo na natureza, fadado a morrer no inverno, assim como toda a beleza humana criada e a ser criada pelo homem, pela arte. Freud, ao contrário, valoriza a beleza justamente pela sua efemeridade. A melancolia do poeta o impede de usufruir das maravilhas da tarde, diante da possibilidade da dor da perda, e revela o efeito inquietador e comovente do belo. O escritor sempre busca transcender e viver o fugaz, o deslumbramento. A fugacidade do tempo, capturada no escrito. Cada momento para o escritor representa um tempo de sublimidade, um tempo do inacabamento, da travessia entre o passado, o presente e o futuro desejado.

O tempo da escrita é um tempo da transcendência, sempre presente. Infinitos segundos se sucedem rumo ao futuro e só se recuperam em um passado representado, em um *continuum* de um tempo sem tempo, em que o passado anseia o presente, e o futuro se determina como aquilo que

será lembrado, em um lugar absurdo de um presente que sempre se esvai (Castelo Branco, 1994).

Um vazio do passado e um vazio do futuro se fazem presentes nessa “solidão profética” (Blanchot, 1987, p. 249.) de um tempo que é para sempre agora, início sem fim, tempo de escrita. A deusa-mãe da poesia e da memória entrega Eros nos braços de Thanatos, entrega a vida nos braços da morte, berço-tumba pulsional; morte essa que na escrita se faz presente e se torna uma promessa de imortalidade. “Escrevo – diz o poeta Lúcio Cardoso – e meu coração pulsa... Escrevo apenas porque em mim alguma coisa não quer morrer e grita por sobrevivência” (Cardoso, 2001, p. 43-31).

Ou as palavras do sofrimento de um trabalho interrompido de João Cabral de Melo Neto (2003, p. 155): “Estou com a visão muito ruim, dos dois olhos – acho difícil (escrever poemas sem o olhar). Eu, para escrever, preciso ver muito o que estou escrevendo... O poema, para mim, é como se eu pintasse um quadro. Preciso ver como é que está ficando a forma dele”.

Lya Luft fala sobre o processo criativo:

Eu levo a minha profissão com enorme naturalidade. Mesmo quando tinha meus três filhos em casa, nunca foi: vamos falar baixinho, mamãe está escrevendo. Assim como não faço vida literária. Vivo muito recolhida em minha casa e não faço pose literária. É óbvio que na hora de escrever eu me fecho no meu pequeno escritório. Mas também não é que ninguém possa entrar. Quando minhas netas estão aqui, entram. Eu faço com grande alegria, não escrevo com angústia. (Luft, 2008, p. 20)

A autora aponta a reflexão de cada obra como o mais difícil:

O processo que mais demora é o de meditar, de deixar que os personagens venham a mim, ver o que eles querem. Só começo a escrever quando o livro quer ser escrito. Em geral, leva de cinco a seis meses. Mas se não posso escrever, se tenho que viajar não me aflige porque é meu, está dentro de mim. Na hora certa eu retorno. (Luft, 2008, p. 21)

As palavras remetem à materialidade sensorial, visual, sonora e corporal da representação, além ou aquém do significado proferido. Uma rede elétrica pulsional com luzes-representações, a acender e apagar ao sabor do

desejo que a percorre e a faz cintilar estrelas. Antes da palavra existe alguma coisa que não é palavra. O pensamento pensa o que já era e é esse era que captura a palavra. Palavras têm corpo, densidade, intensidade e intimidade. Cascas de palavras. Se o poeta existe é necessário um leitor que o faça existir e a quem o texto se dirija. O leitor anônimo lerá o texto e nele falarão outras vozes além das que o poeta foi porta-voz. Falarão vozes de antepassados, de avós, de mães, de babás, de tradições culturais, de suas fantasias inconscientes e, a cada leitor, o poema tocará de uma forma singular. Uma singularidade semelhante ao cavar de um poço, cada vez a embrenhar-se mais terra adentro, até que em um determinado instante jorre água – sinal de haver-se encontrado o lençol universal, comum a todos os outros poços individuais.

O PROCESSO DE CRIAÇÃO: UM ETERNO DESAFIO PRODUTIVO HUMANO

O mundo criado pelo artista é produzido de outra forma, pois ao criar, ele se liberta ou expressa a luta constante com a ansiedade relativa ao resultado final de seu esforço. No mito popular, o artista é um sonhador que ignora realidades; na verdade ele não é um sonhador, mas um artesão supremo. O artista não está distante da realidade, mas busca expressar sua verdade psíquica. Aspira localizar seu conflito e resolvê-lo em sua criação. Portanto, sua intenção é despertar no público uma resposta emocional que nele produz o ímpeto de criar.

A necessidade do artista é expressar em forma de obra de arte o que sente nas profundezas de seu mundo interno. A percepção intrínseca do sentimento mais profundo é que o leva a precisar recriar algo que seja sentido como completamente novo; e o que todo grande artista faz é criar um mundo. Por mais alegre e serena que seja a obra, ela comunica ao receptor uma tensão que subjaz ao processo criativo. Os desejos dos artistas expressos na obra de arte são desejos reprimidos, inaceitáveis à consciência; e uma obra de arte pode dar origem a inúmeras emoções. As obras de arte incluem não só a poesia, ou a pintura, mas também em particular a música, mesmo com a ausência de um conteúdo verbalizável, ou seja, apenas instrumental.

A liberdade é o alcance do esforço de mudança sem garantias. O ato livre, tal como a obra de arte, é o produto final que pode não ser concluído. A criação dá-se com a determinação interna que supera a hesitação e faz com que o artista tome conhecimento de sua experiência por intermédio de sua obra; e, como ressalta Johanson (2004), até mesmo para ele, essa experiência não será de todo revelada.

Freud (1909) compara o trabalho criativo do escritor ao da criança que brinca e encena criativamente, ação que lhe proporciona – por meio de um prazer prévio, de uma fruição – um jogo com o imponderável. O autor compara o poeta também ao adulto em devaneios, com seu fantasiar propiciador de cenas que encobrem, dentro de certos limites, o abismo de Real que ali subjaz. Todavia, o escritor cria e expõe pela forma a sua fantasia, compondo uma cumplicidade com o leitor que a toma para si, dela usufrui, e com ela realiza seus próprios anseios.

A obra é o produto final que se desprende do artista e que será dada a conhecer, como um ser único e autônomo, *a posteriori*, com o seu desprendimento. Nesse sentido, a obra de arte é um risco, já que não há como prevê-la; e até mesmo o artista só a conhece plenamente quando está pronta. O jogo da criação se realiza no interior de um campo de hesitação. Para o escritor, conforme Johanson (2004), a hesitação não é senão o risco de lançar-se em um movimento que não tem mais razão de seguir nessa ou naquela direção, mas que só será reencontrado depois de realizado.

Toda obra literária é fruto de uma cultura, ou elementos culturais que são expressos pela linguagem do autor, conforme atesta Coli (2000), quando diz que a obra é constituída, em última análise, por elementos culturais mais profundamente necessários que os próprios elementos materiais. Não há dúvida de que o trabalho sobre a matéria, a habilidade artesanal, o domínio sobre o fazer são elementos constitutivos essenciais da arte, mas eles repousam sobre um pressuposto anterior: o da transformação da matéria em uma expressão cultural específica. O objeto artístico mantém uma relação tão complexa com a cultura que se mostra inesgotável e inapreensível. A cultura que se mostra aos olhos da literatura sempre influi na perspectiva do autor e do leitor; Janson (2001) diz que uma obra de arte influi sempre na visão de mundo do homem.

A arte resiste à análise mais minuciosa e à passagem do tempo. Isso não quer dizer que todos sejam sensíveis a ela, pois as próprias limitações humanas, em matéria de personalidade, experiência e compreensão, impedem, por vezes, de que a arte seja apreciada, estudada.

Esse encontro da arte com o sujeito provoca sensações, sentidos, motivos, prazer e sofrimentos, como destaca Segal (1993). Segundo ele, a criatividade artística envolve muita dor, e a necessidade de criar é compulsiva, não pode ser abandonada com facilidade. O abandono de um esforço artístico é sentido como fracasso, às vezes, como desastre. No próprio trabalho criativo, por maior que seja a alegria de criar, há sempre também um elemento importante de dor – sendo necessária uma grande quantidade de trabalho consciente, associado a um alto grau de autocrítica – frequentemente muito dolorosa. A obra literária toma corpo, toma vida, ou quase toma vida própria aos olhos do autor.

Para Segal (1993), alguns artistas sentem de modo particularmente poderoso que a obra adquire existência quase independente. O trabalho de reparação do artista nunca é concluído e, no fundo, uma obra de arte deve ser original. Se há na arte realização de desejo, não se trata de uma simples satisfação onipotente de uma falta, mas de se saciar o desejo de elaborar um problema de um modo particular. A natureza do conflito psíquico e o modo pelo qual o artista busca resolvê-lo em seu ego inconsciente podem objetivá-lo sobre a forma significativa.

A condensação do sonho é semelhante à metáfora poética, e a metonímia (deslizamento dos significantes), ao deslocamento das imagens oníricas ao vagar do desejo, em uma aproximação entre o texto poético e o texto onírico. No ensaio “O poeta e o fantasiar”, talvez a literatura seja o lado visível do inconsciente.

Assim, quando cria, o artista trabalha com formas e também com o potencial expressivo e significativo dessas formas. O artista consciente desse potencial busca de modo intencional as configurações formais que possam transmitir, de modo mais preciso possível, os conteúdos e as significações que tem em mente.

A fruição da arte pressupõe um esforço diante da cultura. A arte, no entanto, exige um conjunto de relações e de referências mais complexas, pois as

regras do jogo artístico evoluem com o tempo, envelhecem, transformam-se nas mãos de cada artista (Coli, 2000).

Uma obra de arte só é boa quando nasce desta necessidade: a necessidade visceral da escrita. Como cita Marguerite Duras (1994, p. 50): “Não se pode escrever sem a força do corpo. É preciso ser mais forte do que si mesmo para abordar a escrita... o escrito é o grito das feras noturnas, de todos, de você e eu, o grito dos cães... Ela ainda se acha como no primeiro dia. Selvagem... É a selvageria anterior à vida”.

O artista busca transformar seu público em observadores presentes, pretendendo despertar interesse e causar impacto nesse público. Encontrar novos meios simbólicos de fazê-lo é a essência de seu trabalho. Enfim, ele necessita de uma capacidade muito especial para enfrentar seus conflitos mais profundos e para eles encontrar expressão, a fim de traduzir o sonho em realidade. A obra de arte para o artista é uma dádiva duradoura paralela ao mundo, conforme Dimatos (1999) e Vasconcelos e Kirschbaum (2005).

A atitude do artista, como artista – isto é, a atitude do distraído, desligado em certo grau e em relação ao sentido da ação prática –, segue na direção oposta ao que é habitual para o espírito, ao contrário do que naturalmente requer a consciência; a saber, um máximo de concentração e, ao mesmo tempo, um mínimo de amplitude. A relação das obras de arte com o seu conteúdo de verdade são, portanto, vivenciada em um estado de extrema tensão.

Os autores, em geral, perdem o medo do absurdo, perdem o medo de construírem caminhos do imaginário para o real, os quais a sociedade tem muita dificuldade e resistências em aceitar como válidos. Via de regra, os caminhos literários fazem críticas à normose social. Os autores literários sofrem, porque estão acordados do sono induzido pelos preconceitos sociais de regimes autoritários, dominadores e deformadores da consciência humana.

Para Segal (1993) e Johanson (2004), a vida do artista é acompanhada de rótulos negativos, preconceitos e estigmas da sociedade em relação a ele. Esses autores também afirmam que essa imagem do artista, construída socialmente, afeta de modo contraproducente a formação de uma identidade profissional, portanto ele experimenta, dentre outros, sentimentos negativos.

O TRABALHO DO ESCRITOR QUE TRABALHA PARA CRIAR CONHECIMENTO

A escrita é considerada como uma das mais importantes formas de registro gráfico inventada pelo homem. Não qualquer escrita, mas, sim, aquela produzida a partir de um sentido para gerar um produto literário para o leitor que também busca um sentido na leitura. A proposta aqui é discorrer e refletir sobre o trabalho do escritor literário que vive em um mundo recluso, na solidão, muitas vezes sendo vítima do preconceito por viver assim enclausurado e ser pouco afeito ao trabalho.

Em um determinado momento, os homens sentiram necessidade de registrar a linguagem de maneira permanente. Vinte mil anos depois que os primeiros artistas da humanidade iniciaram o ciclo das pinturas rupestres – com as quais decoravam caprichosamente as cavernas onde se abrigavam, como as descobertas no interior das grutas de Lascaux, na França, e de Altamira, na Espanha –, iniciou-se a busca de um caminho que levasse os homens à representação gráfica de sua linguagem oral. Foi um longo percurso, desde as pinturas representativas e ideográficas, até se chegar à escrita alfabética, como hoje a conhecemos e que começou há apenas 5 mil anos.

Nos primeiros anos do século XX, escritores de grande importância no cenário intelectual do Rio de Janeiro deram vez a uma questão que até hoje merece nossa atenção. O Brasil é um país de leitores? El Far (2006) relata que, no início do século XX, o famoso cronista João do Rio costumava caminhar pelas ruas da então capital federal em busca de temas cotidianos, e ao mesmo tempo provocantes, para suas colunas nos jornais; ao observar o intenso movimento das livrarias e o número cada vez maior de mercadores ambulantes de livros, disse que o Brasil, de fato, lia. Essa afirmação entusiasmada de João do Rio provocou uma análise dura do colega Olavo Bilac – poeta, cronista e um dos fundadores da Academia Brasileira de Letras – que discordou de forma veemente. Utilizando como prova os dados censitários que denunciavam o alto índice de analfabetismo em todo país e a constante queixa dos romancistas eminentes que mal conseguiam esgotar a primeira edição de suas obras, Bilac deixou claro as suas opiniões: o Brasil não lia, pela “razão única e terrível de não saber ler” (BILAC apud EL FAR, 2006).

Durante o século XX, continuou enfático o esforço dos editores em disseminar o livro e a leitura. Coleções populares a preços reduzidos e títulos de interesse do público ganharam espaço crescente nas livrarias, conforme El Far (2006). Mas é preciso frisar que o livro em nosso país nem sempre foi algo cotidiano e trivial. Em decorrência da política colonial e ditadura portuguesa, que proibia qualquer tipo de impressão, e de um limitado acesso à instrução e à educação, o volume impresso no Brasil circulou em espaços bastante restritos e com muitas dificuldades por um longo período.

De acordo com Amorim (2008), o quadro de leitores no Brasil indica uma realidade pouco animadora. Enquanto nos países de primeiro mundo, como Estados Unidos e França, há uma média de leitura de até sete livros por pessoa ao ano, no Brasil, essa média baixa para 1,8 livro por pessoa ao ano, e, mesmo assim, nesses índices estão incluídos os livros técnicos e acadêmicos. As pesquisas mostram que esse número cai drasticamente quando os alunos deixam as salas de aula.

A produção de livros em nosso país, no período de 1998 a 2004, estava em torno de 300 milhões de livros por ano, mas 99,3% desse total eram livros acadêmicos, e somente 0,7% obras literárias, o que indica que esse sombrio panorama pede mudanças. Infelizmente, não temos cultura e incentivo para a leitura e, em especial, para obras literárias. Marcellino (2002) afirma que a leitura considerada como atividade de lazer, está ligada, de modo direto, à satisfação dos interesses intelectuais; isso não quer dizer que não possam ser atendidos, por exemplo, interesses artísticos no ato de ler. Mas, quase sempre, o leitor busca de forma inconsciente um contato, um encontro com o real, explicações racionais.

O ESCRITOR E SEU TRABALHO COM A PALAVRA

Quem é esse escritor que perambula pelas páginas em branco, buscando na memória um motivo, um desejo, uma provocação do inconsciente? É um poeta, um prosador, um utopista, um ilusionista, um romancista, um construtor de palavras, um trágico, um dramaturgo, um biógrafo, um professor? Talvez tudo isso, talvez mais além, vivendo em um mundo que transcende

o cotidiano, de sonhos utópicos, e em uma realidade de dimensões atemporais. Sua tarefa é escrever para alguém, para o outro.

O escritor consta da Classificação Brasileira de Ocupações do Ministério do Trabalho e Emprego, apesar de ser mais arte o que produz do que uma atividade técnica e classificada como profissão.

Ser escritor tem seu lado penoso, segundo Sabato (2003), que consiste no trabalho que o obriga a misturar-se com uma série de literatos para manter as aparências e fazer seu *marketing* pessoal: comparecer a reuniões em companhia de críticos, autores que escrevem para rádio, TV, jornais, revistas e gente que lê livros. Os escritores adquirem um dialeto próprio – literário – com um olhar, uma perspectiva, uma visão diferenciada do chamado mundo real. Segundo Freire (2008), é preciso ler o mundo antes de lermos as palavras.

O escritor é um construtor do imaginário; constrói sonhos, desejos e anseios em um universo onde transita o possível e o impossível concomitantemente, o que provoca choques e reações diante desse fanatismo por quebrar os interditos do seu tempo. O autor é atemporal.

O verdadeiro escritor, ao escrever, vai além do passatempo e da diversão: precisa alimentar o fanatismo da escrita. Ao investigar a impureza da vida, o artista oferece um testemunho do mundo e do homem de seu tempo. Realizar um retrato fiel e complexo da experiência humana sem produzir um reflexo mecânico da realidade é a característica essencial da literatura que resiste ao tempo e aos fantasmas do ofício criativo. (Sabato, 2003, p. 75)

Um escritor é um escutador do inconsciente, do metafísico, por isso sonha acordado e se embriaga no seu devaneio, em que tudo é permitido. Foge da palavra costumeira e, assim como Sade, escreve com seu próprio sangue e dejetos; faz escrita das ruínas, dos restos, dos resíduos (Morais, 2003).

O escritor tem seus fantasmas, seus outros nessa construção do pensamento criativo, linguagem e palavra escrita. É um constante mundo em conflito entre o eu e o outro a questão da escrita que toma enquanto ponto de partida um olhar, o “escritor e seus outros”, como afirma Sabato (2003). O outro está dentro do próprio escritor, em seus fantasmas ou em seus heterônimos – como diria Fernando Pessoa, um dos maiores poetas do

século XX e criador dos heterônimos: Ricardo Reis, Álvaro de Campos e Alberto Caeiro.

Para Mota (2007), os escritores não escrevem exatamente para alguém, mas para si mesmos, como resposta a um desejo, uma pulsão insaciável, a uma necessidade; como diz Lygia Fagundes Telles:

Escrever é realizar um desejo que é forte. Como eu já disse, é uma fatalidade, uma vocação. O ato de escrever é um ato que me realiza, independentemente se o trabalho tenha ou não tenha sucesso: não me interessa mais isso. Escrevendo, eu me realizo. (Telles apud Brito, 1999, p. 109)

Os escritores projetam nos livros uma dimensão existencial e criativa de suas obras, a exemplo do caso de Cora Coralina. Sua escrita, conforme aponta Ramón (2006), é plena de poder metafísico, de metáforas, convertendo as coisas do cotidiano em “coisas em segundo grau”, alcançando assim uma dimensão universal, como nos versos: “Mãos pequenas e curtas de mulher/ Que nunca encontrou nada na vida/ Caminheira de uma longa estrada/ Sempre a caminhar/Sozinha a procurar” (Coralina apud Ramón, 2006, p. 7).

De acordo com esse autor (2006), o artista estranha e esconde sua intimidade criativa. Ele se desnuda para produzir sua obra, revela-se, desvela-se e encontra o novo, o inimaginável. O artista é um descobridor, um inventor do mundo de sua fantasia, do mundo imaginário que ele transforma como artesão em um produto literário, uma obra de arte. O motivo: a palavra criativa (como ensina Jung) sempre transcende seu autor. E, ainda, como cita o escritor argentino Ernesto Sabato (2003), a obra literária uma vez produzida, não pertence mais ao seu autor, mas ao universo do leitor que é imprevisível e cheio de mutações, expectativas, necessidades e desejos.

A experiência humana é um grande e metafórico laboratório criativo. O escritor pontua sua presença. Duas inconsciências escrevem ao mesmo tempo. Duas inconsistências. Uma que *não sabe de si*, e outra que quer dar conta de si e ser autor do próprio texto. Um autor se faz, quando seu texto transgride, torna-se um risco e indica um novo lugar, uma responsabilidade a mais desse mesmo autor (Foucault, 1992).

Sabato (2003) diz que o maior problema dos escritores literários talvez seja evitar a tentação de juntar palavras para fazer uma obra. O escritor é a voz de seu tempo. Ele substituiu o padre, vestiu a clâmide dos mártires, sofreu de mil males, tomou a luz de sobre o altar e a difundiu no seio dos povos; ele foi príncipe, mendigo; consolou, maldisse, profetizou, foi o guru da autoajuda, só não conseguiu substituir os políticos.

O sonho do escritor talvez seja conseguir transcender os limites dos seus devaneios – quem escreve/quem lê o que se escreve/o que se lê – e nessa discussão que entremeia utopias, quimeras, desejos e realidades está o medo e a liberdade de se comunicar com seu leitor. As palavras e todas as contradições possíveis que surgem como consequência da linguagem escrita, quando socializada, publicada, divulgada, compartilhada, enfim, lida pelo leitor. Sem o leitor não há o livro, não há o autor; ficam apenas os fantasmas para atormentarem a mente dos escritores.

Muitos escrevem para socializar seus sonhos, desejos e o conhecimento. Há, no entanto, aqueles que, por profissão, escrevem para outros “escritores” que não sabem escrever, trabalham para editoras especializadas. São os escritores fantasmas, cujos nomes não aparecem nos livros, aparecem seus clones; na verdade, poderíamos chamá-los os que se utilizam dos escritores como seus plágios.

No livro “O lugar do escritor”, Chiodetto (2002) apresenta dados coletados ao longo de cinco anos, trabalho em que visitou 36 escritores brasileiros: de Adélia Prado a João Cabral de Melo Neto, de Haroldo de Campos a Lygia Fagundes Telles, de Ariano Suassuna a Paulo Lins. Além de colher seus depoimentos, o fotógrafo captou detalhes dos ambientes de trabalho onde esses escritores literários produzem suas obras e realizam sua aspiração, desejos, onde projetam na tela do computador, ou na folha branca de papel, seus inconscientes, seus imaginários. O citado autor penetrou no território de suas bibliotecas – na maioria dos casos, uma desorganização ou um caos para os leigos e leitores – e compôs um retrato sensível de cada um deles.

Chiodetto (2002) mostra os registros de espaços físicos e psicológicos que, com certeza, ultrapassam os contornos da mente humana, do imaginário de cada um deles, dos olhares sem fronteiras e sem limites no horizonte utópico da realidade. Quando falamos sobre o sentido do trabalho para os escritores

literários, estamos fazendo uma pergunta: Qual é o lugar do escritor? Qual o lugar em nossa mente, no coletivo social, na história, na subjetividade humana? Boris Kasoy, no prefácio do livro de Chiodetto (2002), cita que, em todos os lugares (assim como o lugar da imagem), a subjetividade está presente em eterna busca: ela cerca e acompanha o seu objeto de desejo e de legado à história humana. Imagem e linguagem se completam sinergicamente.

Morais (2010) cita que Lacan refere-se à arte como o contorno do vazio. Um vazio possível de gerar vida pulsante, também para Rilke (2001, p. 3) tinha uma concepção de arte: “A arte também é uma maneira de viver. A gente pode preparar-se para ela sem o saber, vivendo de qualquer forma. Em tudo o que é verdadeiro está-se mais perto...” E completa de forma metafórica e simbólica “Quem, se eu gritasse entre as legiões dos Anjos me ouviria? Todo Anjo é terrível. Os anjos nos obrigam a voar no nosso imaginário. (Rilke, 2001, p. 3)

E o poeta a inscreve sob o dom poético, sob o talento bíblico de *a quem mais se dá mais lhe será cobrado*. A palavra estanca parcialmente o jorro de gozo que invade o psíquico, dá forma ao que não tem nome, enxuga os excessos. Permite ao autor colocar-se mais próximo ao polo representacional do vocábulo, ou ao polo pulsional, em maior ou menor distanciamento e proximidade com o texto. O texto próximo ao pólo pulsional – aquele que se coloca na face-coisa da palavra, com a enunciação praticamente sobreposta ao enunciado – é um texto vivo, pulsátil, sem fôlego que conduz o leitor a vivências e identificações sensoriais, semelhantes àquelas que ele supõe o autor tenha vivenciado, e transforma a linguagem em um palco onde o escritor encena seu drama (Carvalho, 2001).

Para Ciro (2003, p. 80), o trabalho dos escritores literários parece seguir as pegadas de Freud, utilizando a lanterna de Lacan, a lupa de Barthes. É o que este ensaio propõe: tentar uma possível leitura dos sentidos e significados do trabalho literário sob a lente da psicodinâmica; buscar o que há de estranho (como Freud) e familiar nas letras que tocam o temor da vida e da morte, do real e da fantasia, na fronteira com os acontecimentos da realidade em que o fantasma que ameaça o sujeito não desaparece ao acender das luzes.

Outros autores se colocam de forma estratégica mais perto do polo representacional da pulsão, marcando seus escritos com uma presença maior

do deslocamento e da metonímia que de metáforas. Pode-se ainda pensar em uma escrita rica de significantes que proliferam e deslizam infinitamente, até que advenha, sempre, a última noite das Mil e Uma e coloque um basta a esse sem fim de palavras. Ou constata-se, ao contrário, uma escrita esvaziada de significantes, próxima ao sem sentido da letra. Se um poema é escrito em primeira pessoa, o Eu do poema não é necessariamente o do autor de carne e osso; mas pode ser o EU simbólico com quem o autor dialoga em seus textos, como vemos em Manoel de Barros.

A linguagem literária foge ao convencional, ao óbvio; *não podemos enquadrá-la como ciência, mas não podemos também ignorá-la*. O autor fala à linguagem que todos temos e não o sabemos, por isso nos identificamos com tantos escritores. Como diz Lacan (1992, p. 25): “Mas basta escutar a poesia... para que se faça ouvir uma polifonia e se veja que todo o discurso se alinha nas várias pautas de uma partitura”.

Os escritores têm muitos fantasmas como companhias em seus momentos de solidão criativa. Os sentimentos e razões vão sendo mobilizados em uma alquimia imprevisível no sentido de se construir uma escrita, um registro do pensamento e da fantasia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O texto abordou o trabalho desse grupo particular que são os escritores literários. Eles criam ilhas de possibilidades de viver a vida com vida, a partir da construção de um mundo imaginário, buscando elaborar pontes para o mundo real da sociedade com sentidos para trabalhar e viver.

Ainda que o artista pretenda apresentar a solução, esse não é o aspecto mais valioso da obra literária. Esta transita pelo mundo do desejo, da subjetividade e nem sempre o escritor se preocupa com o trabalho, a solução das questões humanas; pelo contrário, muitas vezes, escancara os conflitos, desnuda-os, o que provoca reações da crítica. A análise de um texto literário permite uma diversidade de perspectivas psicológicas.

Muitos escritores escrevem por necessidade própria. É vital estar exprimindo com as palavras suas inquietações, pensamentos, problemas, angústias,

alegrias, prazeres, não se preocupando muito com quem será seu leitor, pois esse, um desconhecido, será alguém que virá ao encontro do livro.

O escritor mergulha em um ir e vir incessante e, em certas ocasiões, agitado, entre o escritório e as estantes da biblioteca, tem longos diálogos com seus personagens em um mundo mágico e construído com a matéria-prima da utopia e da travessia.

A afirmação de Dostoievski (apud Oliveira, 2005) sobre os poderes relativos da literatura e da psicologia é bastante conhecida nessas duas áreas. Para ele, um psicólogo jamais alcançaria a eficácia do escritor: é na literatura que encontramos um retrato acurado da mente. Mas, mesmo para aqueles que reivindicam superioridade a um desses dois polos, uma coisa é certa: psicologia e literatura partilham uma ampla fronteira e guardam interrelações significativas. Essa convivência é, ao mesmo tempo, conflituosa e complementar. E nesse texto ela foi estudada por diversas lentes, de Dante de Oliveira Leite (2002) a Carlos Drummond, de Freud a Lacan, entre outros olhares.

Encerrando, citamos Sabato (2003) que diz que o verdadeiro escritor, ao escrever, vai além do passatempo e da diversão, precisa alimentar o fanatismo da escrita. Ao investigar a impureza da vida, o artista da palavra oferece um testemunho do mundo e do homem de seu tempo. Realizar um retrato fiel e complexo da experiência humana sem produzir um reflexo mecânico da realidade é a característica essencial da literatura, que resiste ao tempo e aos fantasmas do ofício criativo.

O escritor literário trabalha e muito. Entretanto, normalmente, não tem contrato de trabalho, não tem limites de horas, nem garantias de salário ou lucros. Mas vive do sonho, da ilusão, da utopia, nas crenças do seu imaginário, do fugaz que o alimenta e o satisfaz nesse mundo tão difícil de ser decodificado, que é o mundo da arte, cujos ofícios podem causar prazer e sofrimento para quem trabalha e também para quem lê, afinal autor e leitor criam uma relação simbiótica.

Concluimos com Sabato (2003), ressaltando que os homens escrevem ficções porque estão encarnados, porque são imperfeitos. Deus não escreve romances.

REFERÊNCIAS

- AMADO, G. Do interesse da psicanálise para compreender as organizações: uma discussão com Elliott Jaques. In: ARAÚJO, J. N. G.; CARRETEIRO, C. T. (Org.). *Cenários sociais e abordagem clínica*. São Paulo: Escuta / Belo Horizonte: Fumec, 2001. p. 221-244.
- AMORIM, A. C. de. *Leitores no Brasil*. Publicado no Recanto das Letras em 31/5/2008. Disponível em: <http://recantodasletras.uol.com.br/cronicas/1013802>.
- ANTUNES, R. *Os sentidos do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ASSIS, D. T. F.; MACÊDO, K. B. Psicodinâmica dos músicos de uma banda de blues. *Revista Psicologia & Sociedade*, v. 20, n. 1, p. 117-124, abr. 2008.
- BARTHES, R. O prazer do texto. 4. ed. Trad. J. Guinsburg. São Paulo: Elos, [1992]1996.
- BASTOS, A. V. B.; ZANELLI, J. C. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre, Artmed, 2004.
- BENDASSOLLI, P. F. *Indústrias criativas no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2003/2004.
- BENJAMIN, W. *Magia e técnica, arte e política: ensaios sobre literatura e história da cultura*. Trad. Sérgio Paulo Rouanet. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- BLANCHOT, M. *O espaço literário*. Rio de Janeiro: Rocco, 1987.
- BRITO J. D. (Org.). *Por que escrevo?* São Paulo: Escrituras, 1999.
- CARDOSO, L. *Diário completo*. Rio de Janeiro: José Olímpio / Instituto Nacional do Livro, 1970. Citado no artigo de Ruth Silviano Brandão: A vida escrita: os impasses do escrever. In: *Psicanálise, literatura e estética de subjetivação*. Rio de Janeiro: Imago, 2001. p. 43.
- CARVALHO, A. C. Pulsão e simbolização: limites da escrita. In: BARTUCCI, G. *Psicanálise, literatura e estéticas de subjetivação*. Rio de Janeiro: Imago, 2001.

- CASTELO BRANCO, L. *A traição de Penélope*. São Paulo: Annablume, 1994.
- CHANLAT, J-F. [1987]. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, EAESP/FGV, n. 32(3), p. 68-73, ju1./ago. 1992.
- CHANLAT, J-F. *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1996. 285p.
- CHIODETTO, E. *O lugar do escritor*. São Paulo: Cosac & Naify, 2002.
- CIRO, N. *A crônica poética de um genocídio*. Dissertação (Mestrado em Letras), Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.
- COLI, J. *O que é arte*. São Paulo: Brasiliense, 2000 (em experiência) / Florianópolis: NUP UFSC, 2006.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1987/1988/1999.
- DIMATOS, A. M. M. *Prazer no trabalho*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- DURAS, M. *Escrever*. Rio de Janeiro: Rocco, 1994. p. 23.
- EL FAR, A. *O livro e a leitura no Brasil*. São Paulo: Jorge Zahar Editor, 2006.
- ENRIQUEZ, E. O homem do séc. XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável? *RAE- eletrônica*, v. 5, n. 1, Art.10, jan./jun. 2006.
- FISCHER, T. M. D. Difusão do conhecimento sobre organizações e gestão no Brasil: seis propostas de ensino para o decênio 2000/2010. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5. Número especial. **Curitiba, 2001**. Disponível em:
<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552001000500007>.
- FOUCAULT, M. *O que é um autor?* Lisboa: Vega, 1992.
- FREIRE, J. C. Literatura e psicologia: a constituição subjetiva por meio da leitura como experiência. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 60, n. 2, 2008.
- FREUD, S. Delírios e sonhos na Gradiva de Jensen. *Obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Edição standard brasileira. Rio de Janeiro: Imago, [1909]1996. v. IX.

FREUD, S. O estranho. *Obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Edição standard brasileira. Rio de Janeiro: Imago, [1915/1974]1980. v. XVII.

FREUD, S. O futuro de uma ilusão. *Obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Edição standard brasileira. Comentários e notas de James Strachey e Alan Tyson. Trad. Jayme Salomão. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, [1927] 1986.

FREUD, S. Totem e tabu. *Obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Edição standard brasileira. Comentários e notas de James Strachey e Alan Tyson. Trad. Jayme Salomão. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, [1913] 1986.

HELOANI, R. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho*. São Paulo: Atlas, 2003.

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

HOFSTEDE, G. *Cultures and organizations: cultural cooperation and its importance for survival*. London: McGrawHill International, 1994.

JANSON, H. W. Introdução. *História geral da arte*. São Paulo: Martins Fontes, 2001. p. 11-34.

JOHANSON, I. Bergson e a busca metódica do tempo perdido. *Revista Trans/Form/Ação*, Marília, v. 27, n. 2, p. 21-29, 2004.

LACAN, J. Citado por BRASIL, H. V. *Dois ensaios entre psicanálise e literatura*. Rio de Janeiro: Imago, 1992. p. 25.

LEITE, D. O. *Psicologia e literatura*. São Paulo: Ed. Unesp, 2002.

LUFT, L. *Lya Luft fala sobre processo criativo em Salvador*. Cultura, 5/10/2008 às 8h. Disponível em: <http://www.atarde.com.br/cultura/noticia.jsf?id=976644>. Acesso em: 11 abr. 2010.

MACÊDO, K. B. *Trabalho dos trabalhadores de arte, entretenimento e lazer: uma abordagem psicodinâmica* (Projeto de pesquisa). Goiânia: UCG, 2008/2009.

MARCELLINO, N. C. *Estudos do lazer: uma introdução*. 3. ed. Campinas: Autores Associados, 2002.

MELO NETO, J. C. de. In: *Infopédia*. Porto: Porto Editora, 2003-2012. Disponível em: URL: [http://www.infopedia.pt/\\$joao-cabral-de-melo-neto](http://www.infopedia.pt/$joao-cabral-de-melo-neto). Acesso em: 7 agos. 2012.

MENDES, A. M. B. Aspectos psicodinâmicos da relação homem-trabalho: as contribuições de C. Dejours. *Psicologia: ciência e profissão*, Brasília, versão impressa ISSN 1414-989, v. 15, n. 1-3, p. 34-38, 1995.

MORAIS, M. B. L. O poeta e o fantasiar. In: *Reverso*, Círculo Psicanalítico de Minas Gerais, Belo Horizonte, n. 50, 2003.

MORAIS, M. B. L. Poesia, psicanálise e ato criativo: uma travessia poética. In: *Estudos de psicanálise*, Círculo Psicanalítico de Minas Gerais, Belo Horizonte, n. 29, 2010.

MOTA, E. A. D. O escritor e seu outro. In: PRADO, G. do V. T.; SOLIGO, R. (Org.). *Porque escrever é fazer história: revelações, subversões, superações*. Campinas: Alínea, 2007.

OLIVEIRA, C. (Dep. de Filosofia – Especialização em Psicanálise e Laço Social, UFF); VIDAL, E. (Escola Letra Freudiana). *Literatura e Psicanálise: colóquio do programa de pós-graduação de Ciências da Literatura*. Rio de Janeiro, 2005.

OSTROWER, F. *Criatividade e processos de criação*. Petrópolis: Vozes, 1987.

PAGÈS, M. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987.

PELBART, P. P. *A nau do tempo rei: 7 ensaios sobre o tempo da loucura*. Rio de Janeiro: Imago, 1993.

QUINTANA, M. *Caderno H*. Porto Alegre: Globo, 1973.

RAMÓN, S. P. *Cora Coralina o mito de Aninha*. Goiânia: Ed. UCG, 2006.

RILKE, R. M. *Cartas a um jovem poeta*. São Paulo: Globo, 2001.

SABATO, E. *O escritor e seus fantasmas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

SEGAL, H. Freud e arte. In: *Sonho, fantasia e arte*. Trad. Belinda Haber Mandelbaum. Rio de Janeiro: Imago, 1993.

SCHEIN, E. What is culture? In: FROST, P. *Reframing organizational culture*. Newbury: Sage Publications, 1991.

VARGAS, A. A influência do mito do herói na aceitação das práticas artísticas. In: *Concinnitas*: Revista do Instituto de Artes da UERJ, Rio de Janeiro: UFRJ, v. 1, n. 9, Ano 7, 2006.

VASCONCELOS, F. C. de; KIRSCHBAUM C. *A arte da inovação*. Rio de Janeiro: GV – Executivo, 2005.



Capítulo 8

Constituição dos mecanismos de defesa psíquicos e sociais no trabalho autogestionário: análise e discussão

| Sanyo Drummond Pires

| Gleiber Couto

| Arthur Alves

INTRODUÇÃO

As relações de trabalho podem ser analisadas sob diversos aspectos. Seja pela forma como são administradas, pelo jogo de poder inerente a elas, pela intermediação maquinal ou física que se estabelece entre o sujeito e o trabalho, seja pela construção histórica dessas formas de ligação, entre outros. Essas relações vão configurar, dentro das ciências, um tema que (ainda que avaliado por diversos pontos de vista) sempre se mantém estruturado dentro de uma unidade nocional mais ampla que é a do trabalho humano ou o mundo do trabalho. Nesse sentido, as perspectivas de diferentes ciências – como a Psicologia, a Administração, a Sociologia do Trabalho e a Economia – também devem ser pensadas como abordagens sempre articuladas entre si para a melhor compreensão de um fenômeno mais amplo (Pires; Couto, 2010).

A partir das diversas frentes teóricas dentro das quais se pode examinar o trabalho, duas são destacadas neste texto. A primeira é a da Psicossociologia, ou Sociologia Clínica (Enriquez 1993, 1994; Enriquez; Dubost;

Levy; Nicolai, 2001; Gauejac 2007) que procurou se articular com esse tema (Gaulejac, H; Anique E Roche, 2007; Gaulejac; Pages; Boneti; Descendre, 1994; Barus-Michael; Enriquez; Levy, 2002), e que critica, mais especificamente, a discussão proposta por Marcuse (1968). A segunda diz respeito ao modo de organização do trabalho. Nesse caso, a discussão enfoca as cooperativas de trabalhadores ou de trabalho autogestionário. Esse recorte marca de maneira fundamental a análise do trabalho e da manifestação de diversos fenômenos ligados ao mundo laboral. Representa uma forma de relação de trabalho em que tais fenômenos, embora universais nesse contexto, só são compreensíveis se considerados dentro da particularidade de condições existentes nas cooperativas e empresas autogestionárias (Carvalho; Pires, 2004).

DIMENSÃO PSICOSSOCIAL DO TRABALHO COOPERATIVO

A relação entre as cooperativas de trabalho e a dimensão psicossocial já vem abalizada por uma dificuldade inerente à estruturação desses dois termos. Essa articulação se dá principalmente pelo que Carvalho e Pires (2001) chamam de *princípio de diferenciação*. Esse princípio de norteamiento dos estudos em cooperativas mostra que existe uma distinção dessas instituições para outras instituições de trabalho, tanto no que diz respeito a sua dinâmica interna, quanto a sua dinâmica de relação com outras organizações sociais. Essas seriam assinaladas pela inserção conflitiva no meio que as cerca (seja econômico, legal, político, administrativo, cultural, simbólico ou propositivo), assim como pelos modos de expressão dessas questões nos discursos e práticas dos operários. A constituição dos conflitos, as estratégias de defesa adotadas pelos trabalhadores e as categorias de entendimento construídas para se lidar com eles também mereceriam atenção especial, pois seriam diferenciadas e se configurariam pontos centrais para nortear a compreensão do trabalho em cooperativas.

Os estudos sobre as cooperativas de trabalho devem levar em conta a inserção conflitiva dessas instituições no meio em que se localizam, com sua consequente repercussão desse conflito na conformação do psiquismo dos trabalhadores que delas participam. Com efeito, as organizações – enquanto

ordenamentos já definidos da forma como devem acontecer as relações entre as pessoas, e entre essas e os diversos bens materiais e culturais – são fundamentais no desenvolvimento do psiquismo, na forma como é construída a personalidade, assim como os processos de defesa. Aliás, as instituições possuem uma função mais ampla do que somente uma influência na formação do psiquismo; em certa medida, elas se tornam parte da estrutura psíquica do indivíduo que a elas adere.

Segundo Marcuse (1968), o princípio de realidade (Freud, 1911) vai materializar-se em um sistema de instituições. A materialização do princípio de realidade nas instituições mostra que o aparelho psíquico constrói, por meio delas, uma realidade que faça sentido para si. Isso significa que as instituições (enquanto materialização de uma construção do psiquismo) vão se configurar essencialmente como construções defensivas contra um a-sentido do mundo. Freud (1926, p. 129) apresenta a ideia de que o ego reage contra a perspectiva de ser abandonado a uma ausência de sentido, de submissão do sujeito aos desígnios de um “destino” sobre o qual não se tem uma capacidade de ação, especialmente, contra possíveis ameaças que eventualmente o acompanhem. Os sujeitos constroem, então, arranjos entre si que visam diminuir a exposição de cada um aos poderes desse destino. Portanto, aumentam o poder de cada sujeito pela participação em um organismo mais amplo, composto por um conjunto de pessoas e que se constitui como a base da organização social, (Freud, 1930).

No entanto, embora o sujeito se apresente agora como membro de um organismo mais amplo, ele não deixa de ter que se haver com as pendências de sua própria estrutura como um organismo individual. O atendimento às demandas causadas por essas duas fontes (que em vários momentos se apresentam como conflitivas ou mesmo contraditórias) coloca o sujeito em oposição ao social. Contudo, sua ação contra esses arranjos sociais – apesar de todo sofrimento que possam vir a causar – está, pelo risco que gera de retirar o sentido e a segurança, sempre sujeita à desconfiança e à resistência por parte do psiquismo.

Essa adesão a um arranjo social e a uma percepção do que é real (a percepção de como as coisas são e como elas podem ser) vai ser marcada por uma via dupla. Por um lado, o psiquismo cria mecanismos de defesa que, compartilhados com outros sujeitos, materializam-se em instituições. Por outro, essas

instituições tendem a ser introjetadas pelo sujeito (pois a não adequação a elas se caracterizaria como um perigo), moldando a forma com ele vai se defender frente ao mundo e à sociedade, construindo, então, sua percepção de realidade. Segundo Marcuse (1968), as restrições externas que foram impostas ao indivíduo – primeiro, pelos pais e, depois, por outras entidades sociais – são introjetadas no ego e se convertem na sua consciência. As fontes das restrições tornam-se inconscientes e se automatizam; e, mesmo que as situações que foram suas causas deixem de existir, elas continuam agindo.

Do ponto de vista do psiquismo, as instituições existem como prolongamento desses mecanismos de defesa para além da ação individual, envolvendo tanto os outros sujeitos que se unem para se defenderem conjuntamente, quanto a criação de bens e estruturas materiais que possibilitem essa defesa. As instituições, assim compreendidas, não ter papel preponderante na formação do que será para o sujeito a realidade, ou, pelo menos, do que irá se destacar como figura a partir de um fundo informe.

É óbvio que essas instituições não terão um papel absoluto na determinação do psiquismo do sujeito, mesmo porque qualquer pessoa está submetida a vários organismos que coexistem e que estão em conflito entre si. Tal situação sempre encontrará soluções específicas em cada indivíduo, por sua singularidade na participação dessas diversas instituições, tanto quanto ao seu número, tipos e lugares que ocupa em cada uma delas. Somada às diversas formas como o indivíduo vivencia outras questões – como o próprio corpo, o desejo, e as pressões oriundas do ordenamento psíquico que nele se constrói –, é percebida a possibilidade da inserção particular de cada um como agente construtor da realidade que vivencia.

Tal inserção existe apenas como possibilidade, principalmente, se for levada em conta a diferença entre *autonomia* (ou ação propositiva) e *transgressão* (entendida aqui como forma de defesa), assim como a possibilidade de gestão da última, de forma especial, em relação à organização do trabalho (Dejours, 1992). O conflito entre instituições na formação da identidade não é, então, nenhuma novidade para o psiquismo que a constrói justamente a partir desse conflito e da ambiguidade entre as diversas adesões que o sujeito faz (Freud, 1913a). A diferença desse processo em relação às cooperativas de trabalho e à

busca da autogestão e da autonomia (como centro articulador do ordenamento social) dá-se em função de que o que se questiona não é mais a possibilidade, coexistência de adesão a instituições e projetos diferentes, mas diz respeito a uma nova fundação do social, como apresentado por Castoriadis (1982).

A percepção desse papel das instituições na estruturação do psiquismo é importante para se compreender que uma instituição, organizada nos moldes de uma cooperativa, vai impor algumas questões em relação às quais o sujeito que dela participa terá que se posicionar. Vai influenciar na assimilação da realidade pelo sujeito e vai colocar desafios a serem enfrentados na construção de um projeto de vida no qual se proponha ter a autogestão e o cooperativismo como formas de garantia do seu sustento, de organização e de defesa enquanto trabalhador.

O que se evidencia, pela forma conflitiva na qual as cooperativas se inserem no meio em que estão situadas, é sua repercussão no psiquismo do sujeito. Isso vai se apresentar, em uma primeira investigação, como um “conflito de identidade”, no qual os valores e princípios da prática solidária e autogestionária de organização do trabalho entrarão em confronto com a sociedade e a tradição egoísta e heterogestionária em que o sujeito está inserido. No entanto, o que chama a atenção nesse caso – ainda que reconhecida a fundamental importância do processo identitário no estabelecimento do laço social que possibilitará a existência do grupo enquanto tal – é a dificuldade que o trabalhador terá de reconstruir os seus mecanismos de defesa em relação à organização do trabalho e à instituição como um todo.

Nesse contexto, pode-se observar a ocorrência de alguns mecanismos de defesa construídos para uma situação heterônoma de organização do trabalho, ou outros, como a idealização apresentada por Enriquez (1999), sempre caracterizando uma não percepção ou um não confronto e responsabilização pela situação na qual então se encontra. Tal processo e a expectativa de sua superação já são antigos e remontam à organização da nossa sociedade atual. A esse respeito são interessantes as palavras de Kant:

A preguiça e a covardia são as causas pelas quais uma tão grande parte dos homens, depois que a natureza de há muito os libertou de uma direção

estranha (naturaliter maiorenes), continuam, no entanto, de bom grado, menores durante toda a vida. São também as causas que explicam porque é tão fácil que os outros se constituam em tutores deles. É tão cômodo ser menor. Se tenho um livro que faz as vezes de meu entendimento, um diretor espiritual que por mim tem consciência, um médico que por mim decide a respeito de minha dieta etc., então não preciso de esforçar-me eu mesmo. Não tenho necessidade de pensar, quando posso simplesmente pagar; outros se encarregarão em meu lugar dos negócios desagradáveis. A imensa maioria da humanidade (inclusive todo o belo sexo) considera a passagem à maior idade difícil e, além do mais, perigosa, porque aqueles tutores de bom grado tomaram a seu cargo a supervisão dela. Depois de terem primeiramente embrutecido seu gado doméstico e preservado cuidadosamente essas tranquilas criaturas a fim de não ousarem dar um passo fora do carrinho para aprender a andar, no qual as encerraram, mostra-lhe em seguida o perigo de andarem sozinhas. Ora, este perigo na verdade não é tão grande, pois aprenderiam muito bem a andar finalmente, depois de algumas quedas. (Kant, 1974, p. 100-101)

As considerações apresentadas por Kant vão ao encontro das proposições apresentadas até agora e, para além, fazem evidenciar uma preocupação necessária com a atuação de especialistas (ou seja, a nossa) junto a entidades de promoção da autonomia. Mesmo assim, é levada em consideração a atividade psíquica, principalmente, a atividade psíquica inconsciente. Exigir do sujeito que se envolva, como indivíduo e como membro de um grupo, em uma atividade de autolibertação – dentro de um projeto de construção institucional no qual existe uma série de demandas técnicas e conceituais que não são fornecidas pela cultura geral da qual o indivíduo participa – assemelha-se mais como autoexclusão das construções que a sociedade cria para possibilitar tal fim, do que propriamente a busca pela autonomia.

Freud (1920) mostra que o processo de manutenção de certos conteúdos psíquicos (trazidos inconscientemente e instaurados pelo sistema repressivo) geralmente tende a nutrir os mecanismos de defesa anteriormente elaborados. Mesmo que a situação na qual o sujeito se encontre no momento seja diferente daquela na qual (e para a qual) os mecanismos defensivos tenham sido construídos, os medos imaginários, introjetados, ainda permanecem atuantes e, de certa forma, mantêm os mecanismos de defesa ativos.

O fato de que a situação de perigo antiga não existe mais e que é necessário abrir mão dos mecanismos defensivos a ela adaptados é somente um dos aspectos a serem considerados. Ainda nesse ponto, é preciso compreender que a compulsão à repetição atua como mantenedora dos mecanismos cristalizados. Também os setores beneficiados com tais mecanismos (e que perderão seus benefícios) farão valer sua força para impedi-los, tanto no nível intrapsíquico quanto no nível socioinstitucional.

Essa dupla necessidade de superação é o que apresenta maior dificuldade ao processo de mudança dos mecanismos de defesa na saída de uma situação de heteronomia para a possibilidade de se suplantar por meio das cooperativas de trabalho (entendidas aqui como possíveis instituições pertencentes a um grande sistema de organização social baseado na autonomia do sujeito). O fato é que, como apresentado acima, as cooperativas exigem uma nova fundação do social. Com isso, não se trata de se modificar sua adesão a instituições e princípios, ou reelaborar a forma de se relacionar com a realidade em uma síntese pessoal das diversas vivências (apesar de tudo isso ainda ocorrer), mas de construir novas instituições, novos conceitos, novos mecanismos de defesa, novas bases para o laço social.

Já existe uma série de construções teóricas e institucionais a respeito, bem como um grande leque de experiências que vêm sendo acumuladas por muitos anos sobre essa vivência e o processo de mudança a que se aplica quem dela participa. Mas a aquisição desses conceitos e instituições já existentes não passará de um mero simulacro pedagógico se a ela não corresponder a reestruturação psíquica do sujeito. Daí, novamente, o duplo movimento a ser realizado: por um lado, a alteração das condições do sujeito em relação à organização do trabalho e à posse dos meios de produção e dos frutos daí advindos; e, por outro, a alteração da relação do sujeito na sua forma de se confrontar e compreender essa ligação com o trabalho e com a propriedade. A nova fundação do social só existe em consonância com uma nova fundação do sujeito, uma nova construção de um saber e um posicionar-se em relação a si mesmo e ao trabalho. A inserção conflitiva das cooperativas de trabalho, pelo menos no que tange à dimensão psicossocial, terá então dois polos a serem considerados, um cognitivo e outro afetivo.

No polo cognitivo destaca-se, principalmente, a necessidade de atribuição de significado às experiências vividas, de forma que esses significados possam ser compartilhados pelos diversos membros do grupo, ou seja, haja a formação de conceitos. Muitas vezes, mesmo dentro do ambiente acadêmico, deparamo-nos com termos do tipo “patrão de si mesmo”, ou ideias como a de que a cooperativa é como uma “grande família”, sendo que o indivíduo não é patrão de si mesmo, é um cooperado. A relação patrão/empregado não tem nada a ver mais com a organização do trabalho, e o empréstimo que é feito do entendimento sobre essa relação não possibilita em nada (antes, pelo contrário) a compreensão pelo sujeito da atual situação na qual ele se encontra. O mesmo ocorre com a atribuição da noção de família à cooperativa, em que tanto as relações de hierarquia e de propriedade são totalmente diferentes, levando não só a uma não compreensão da cooperativa como, algumas vezes, a certo desequilíbrio familiar.

Esses exemplos mostram como a não existência de conceitos – aprendidos pelo sujeito e que explicam a situação na qual o trabalhador se encontra – leva à busca, em um primeiro momento, por uma significação já existente a ser adequada àquela nova situação. Nesse ponto é dado a perceber como as instituições atuam. Ora, a separação entre um afeto e sua representação é a característica básica da repressão. No nosso caso, como o novo afeto não tem uma representação construída, ele já surge como foracluído (Roudinesco, 1998). Até que se construa um significado para aquele afeto o sujeito não perceberá a si mesmo naquela nova relação, senão por uma insatisfação (Losicer, 1995).

A mera construção de um conceito a ser ensinado para os trabalhadores não terá nenhuma eficácia se a ele não for ligado o afeto que lhe corresponde, e se essa experiência não se der como uma vivência coletiva pelo grupo do qual participa. E todo esse processo não ocorre se antes não for feito algo como que uma “retificação subjetiva” (Freud, 1913b; Quinet, 1993), na qual se percebe a inadequação daquele arranjo. A percepção da inadequação dos arranjos defensivos e conceituais que se estabelecem, tendo por base antigas experiências, deve ser o primeiro passo para se engajar no processo de construção de novas compreensões internas e novas configurações do

processo defensivo. Freud (1914, 1926) definiu esse processo por meio do termo “perlaboração”; caracteriza-se pelo trabalho que o paciente realiza de, aos poucos, ir abandonando as antigas formas defensivas à medida que constrói outras para ocupar o lugar daquelas. Porém, não se perde de vista que isso, no caso da vivência das cooperativas de trabalho, sempre se dará (além da realização desse processo no sujeito) também como necessidade de construção de novas formas de estruturação da organização do trabalho e da construção da instituição como um todo.

O fato de as cooperativas se inserirem como meios de organização do trabalho e como portadoras de valores e princípios diferentes e conflitantes com os dos interesses do sistema estabelecido é fundamental para esta análise. É árduo o trabalho de se fazer essa reconstrução pessoal, além de ser mais penoso ainda realizar esse processo em consonância com a reconstrução dos membros do grupo que compõem a cooperativa, de forma que faça sentido e seja interessante para todos. Soma-se a isso o trabalho de se articular essa experiência (de reconstrução da organização do trabalho e das relações de propriedade) com um modelo no qual ela não seja vivida como mera transgressão (Castoriadis, 1999) –ainda que compreensível e caridosamente permitida – como uma saída temporária que garanta um mínimo para a subsistência de pessoas menos favorecidas pela sorte, ou “reconhecidamente” prejudicadas pelo modelo que a sociedade adotou.

No entanto, deve ser dada atenção às dificuldades do processo de mudança de uma situação de heteronomia para outra, na qual a autonomia na organização do trabalho seja possível. Especialmente, porque os processos de idealização e de determinação estrutural da instituição na consecução da justiça de distribuição de trabalho e dos bens deste advindos sejam somente possíveis a partir de uma estrutura pré-definida.

Isso significa que a cooperativa não deixará de apresentar perigos no tocante à dominação e exploração do trabalhador, embora ela adquira novas configurações no que diz respeito à organização do sistema como um todo. Além disso, novas configurações de dominação e exploração, bem como seus agentes, serão peças importantes também na construção de barreiras antialienantes. Ou seja, gerar mecanismos para que o trabalhador consiga

perceber as possibilidades presentes na nova situação e seja capaz de se assumir como sujeito autônomo e senhor de seu trabalho. É a partir da percepção de uma cisão entre a ação do sujeito enquanto trabalhador e enquanto agente político que se baseia a análise proposta.

CONSEQUÊNCIAS DA CISÃO ENTRE O TRABALHO E A REPRESENTAÇÃO POLÍTICA

A cisão entre o trabalho e a representação política pode ser observada, a priori, como uma forma específica em que as configurações da economia solidária vêm tomando no Brasil, o que se dá a partir de sua organização por meio de fóruns e redes e não, necessariamente, como consequência ao próprio cooperativismo de sua estrutura interna. Uma prova disso é outro modelo que nos fornecem instituições como a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), que apresenta uma estrutura muito mais avançada, considerando-se a autonomia do sistema enquanto tal e das unidades em relação ao sistema como um todo. Infelizmente, esse preceito falha justamente no que tange à superação do trabalho assalariado, na sua maioria composto por cooperativas de empresas (fazendas, planos de saúde etc.), com poucos exemplos significativos em que essa superação se realiza.

A cisão referida se manifesta fundamentalmente na desconstrução do espaço de trabalho como espaço de ação política. O deslocamento do espaço de discussão e articulação, que vai sair de dentro do movimento cooperativista e passar a acontecer em fóruns e redes, por si mesmo, já cria essa separação e exige um dispêndio de tempo a ser ocupado com discussões e articulações. Tal afirmação pode a princípio parecer estranha, uma vez que a ação política se baseia na interface com outros agentes sociais; interface essa possibilitada por fóruns e redes. Contudo, a própria articulação do sistema, e não só sua interface, é muitas vezes relegada a esses fóruns e redes. A cisão que vai se manifestar é então uma cisão entre a atividade organizativa e a atividade política, e dessas, por sua vez, com a atividade econômica, fato que poderia ser superado dentro dos princípios inerentes ao cooperativismo.

Para esclarecer essa posição, pode-se recorrer à distinção feita por Hannah Arendt (1999). Ela nos mostra que, no processo produtivo, encontraremos

três tipos diferentes de atividades: O “labour”, ou o trabalho visto como dispêndio de energia física; o “work”, ou o trabalho tido como processo técnico de transformação da natureza em construções humanas, ou seja, o processo de fabricação; e a “action”, ou a ação compreendida fundamentalmente como atuação política. A esse respeito, a autora comenta:

A divisão do labor é, realmente, resultado direto do processo de labor, e não deve ser confundida com o princípio, aparentemente semelhante, da especialização que aparece nos processos de trabalho e com a qual não deve ser equacionada. A especialização no trabalho e a divisão no labor têm em comum somente o princípio geral da organização; princípio este que, em si, nada tem a ver com o trabalho ou o labor, mas deve sua origem a esfera de vida estritamente política ao fato de que o homem é capaz de agir, e de agir na companhia e em acordo com os outros. Somente dentro da estrutura da organização política, onde os homens não apenas vivem, mas agem juntos, pode ocorrer a especialização do trabalho e a divisão do labor. (Arendt, 1999, p. 135)

Tanto o dispêndio de energia quanto a divisão imposta pelos passos e processos que são necessários para se realizar uma fabricação devem ser considerados na organização do trabalho; no entanto, não serão somente eles seus fatores determinantes. A ação política deve ser reconhecida, pois a organização em si acontece por meio das escolhas e negociações (ou ações de recusa) realizadas pelos trabalhadores que dela participam. Ou seja, a organização é, guardados todos os intervenientes técnicos, sempre uma organização política.

A opção por se fazer uma deliberação técnica de tal trabalho – ocorrido na estruturação do movimento cooperativista (Pires, 2006) – já traz em si um determinante político da criação de um grupo a ser o detentor do poder político dentro do grupo maior. Opção essa que começou a ser superada pelos pioneiros de Rochdale. E começou porque foi criada, por meio da cooperativa, a instituição de base que possibilitou assunção tanto do “labour”, quanto do trabalho técnico e da função de construir a organização dentro das cooperativas e de suas expansões iniciais (ainda em forma de cooperativas, só que agora de 2° e 3° graus).

No entanto, ao se considerar o sistema como um todo, ou mesmo ao se pensar a expansão do modelo cooperativista, tendo a busca da autogestão e a superação da relação de assalariamento, esse modelo ainda apresenta lacunas a serem preenchidas. E isso não é uma crítica ao modelo em si, mas a constatação da necessidade de se continuar um processo de construção que (pelo que já se vê realizado) se intui ser um trabalho gigantesco.

É nesse ponto que (considerando-se a realidade vivenciada) se observa que o modelo de redes e fóruns – cujo objetivo é “organizar” e “mobilizar” as cooperativas de trabalhadores – pode ser visto como um impedimento ao seu desenvolvimento. E o termo impedimento aqui vai tomar uma acepção muito próxima à dos impedimentos psíquicos, que acontecem como a cristalização de uma inibição (a qual abstraída de seu conteúdo, mas como atividade de inibição em si, será sempre necessária) e, de certa forma, vai funcionar como tal ou como seu correspondente institucional.

Se a autogestão é pensada apenas como um instrumento de gestão e não como um fundamento para se reconstruir o ordenamento social, sua vivência será percebida de forma meramente instrumental; irá perfazer somente um conjunto de técnicas a serem implementadas para o manejo de recursos humanos, ou seja, uma engenharia social. Se a ação política do trabalhador na cooperativa se limita a dividir o trabalho entre os cooperados, decidir a divisão dos lucros, ou determinar os caminhos a serem trilhados pela cooperativa, isso é restringir essa ação política a uma ação sobre a cooperativa, é restringi-la à atividade de gestão. Daí se estabelecerá o conflito com a atividade técnica de gestão oriunda do “work”, ou da atividade técnica de fabricação; conflito esse que não é, de modo algum, necessário. Ele se apresenta apenas como consequência desse impedimento oriundo da restrição da ação política à sua função natural, qual seja a de agir na construção do lugar do sujeito como membro da sociedade.

A forma como a ação política se institucionaliza, por meio de redes e fóruns, direciona a percepção do trabalhador para um conflito que impede o desenvolvimento das cooperativas como instituição articulada a um projeto maior de libertação desse trabalhador e como fundamento para uma sociedade mais justa. Dessa forma, não são fornecidos os elementos para a

criação de um laço social que possibilite a autonomia (conforme dito anteriormente), entendida como criação do sujeito por si mesmo e do ordenamento social ao qual está submetido.

A vivência que resta para as cooperativas é sempre, como consequência, uma experiência de transgressão, ainda que mascarada pelas diversas formas de idealização e autojustificação. E tal vivência não fornece elementos que permitem alcançar aquele patamar em que os trabalhadores se reconhecem por meio de suas atividades como um grupo; esse, por meio de suas instituições e ações, encaminha-se para o que é “o melhor”, ou seja, não conseguem configurar um *ethos* (Canto-Sperber, 2003).

Embora sejam necessárias as críticas feitas, cabe, no entanto, uma posição mais compreensiva, ainda que não se afrouxe o posicionamento crítico. Afinal, a situação de uma grande massa de pessoas que se encontra fora do mercado de trabalho – e, muitas vezes, sem nenhuma possibilidade de acesso, vivendo em situação de miséria – pede uma solução rápida. Também, o grande número de técnicos e profissionais liberais que trabalham assessorando essas cooperativas e que se encontra igualmente excluído do mercado de trabalho, da mesma forma, pede soluções arrematadoras.

A visualização da possibilidade da tão necessária inserção no mercado de trabalho e geração de renda pode provocar em ambos, trabalhadores e técnicos, certas concessões (pelo foco na solução imediata da situação na qual se encontram) que muitas vezes reduzem a atenção ao trabalho de análise e crítica de sua posição, o que é extremamente extenuante e, além de tudo, doloroso. Tal reflexão, aliás, tende a permanecer inconsciente, pois sua realização consistiria na colocação do sujeito em uma situação de perigo real, de perda do seu modo de sustento material. Além disso, à retirada desse arranjo não corresponderia, provavelmente, a substituição por nenhum outro, pelo fato desse suposto novo arranjo ter ainda que ser construído.

CONFLITO ENTRE INDIVÍDUO E INSTITUIÇÃO NO TRABALHO COOPERATIVO

Esse texto não se propõe a analisar os elementos da construção proposta anteriormente, porém, são feitas algumas observações a respeito das bases

do que pode se chamar de “conflito identitário”, como o foco na relação entre a dimensão psicossocial e as cooperativas de trabalho, o que diz respeito aos conflitos inerentes à própria estrutura das cooperativas.

Tais conflitos, no entanto, podem não ser inerentes na sua forma, apresentando-se assim devido a não estruturação da sociedade como um todo em função do modo de produção cooperativo. Mas, por serem vividos como conflitivos para os que se propõem a participar de cooperativas, enquanto não se criarem arranjos sociais que os compensem, serão considerados como inerentes às cooperativas, pelo menos no processo de mudança que caracteriza sua expansão.

Contudo, o problema que gera essa apreensão ainda não está de forma alguma superado. A transformação dessa prescrição em lei espelha muito mais uma preocupação do capital com uma concorrência fora das “regras do jogo”, do que uma instituição na qual o trabalhador se reconheça; o que, pelo contrário, geralmente lhe aparece como fator externo de repressão. Trata-se aqui de uma questão que se situa dentro de outra mais geral que o conflito indivíduo-instituição. De fato, essa relação vai se apresentar sempre de forma dúbia, pois ao mesmo tempo em que ela constitui o instrumento de emancipação do sujeito – como instituição libertadora, representando uma expansão do indivíduo na sua ligação com outras liberdades que se potencializam ao invés de se restringirem – será também, em determinados aspectos, um instrumento definidor de seus limites.

Nesse caso, o conflito vai se apresentar como o que se estabelece entre a propriedade pessoal e a propriedade coletiva ou institucional. Muito mais do que uma mera relação de acesso ao poder ou a uma maior fonte de recursos, diz respeito ao estabelecimento do projeto de vida da pessoa, e dos pontos em que ela vai investir ou não.

Quando, neste texto, são apontados questionamentos à citação que é feita por algumas pessoas de que “a cooperativa é como uma grande família”, objetivamente se questiona esse tipo de dubiedade na relação entre a propriedade do sujeito e a propriedade da instituição. O que se teme aqui é que a instituição deixe de ser instrumento da autonomia dos seus trabalhadores e estes se transformem em instrumentos da autonomia da cooperativa.

Em alguns tipos de unidades produtivas, como pequenas propriedades de terra, ou artesanato, tal conflito não se faz sentir tanto. Porém, em empreendimentos nos quais o aporte de grandes somas de dinheiro é necessário – para se adquirir os bens de produção que serão usados pelo coletivo dos trabalhadores (como indústrias) – e a sua expansão demandaria mais investimento nesse capital da instituição, o conflito se faz sentir mais fortemente.

Direcionar as sobras para a cooperativa, adquirir novas máquinas e ganhar mais, depois, com o implemento que essas trazem à produção, ou dividir as sobras entre os associados para que esses possam investir em suas famílias? Se a questão fosse simplesmente essa, não haveria diferença alguma entre esse conflito e aquele vivenciado por qualquer investidor. Para compreender melhor esse ponto, entretanto, parece que será necessária uma verificação sobre a mudança da relação do trabalhador das cooperativas com a organização do trabalho nelas presente.

Para isso é preciso antes compreender que o modelo atual de organização do trabalho (quando baseado no regime de assalariamento) vai se estabelecer, sobretudo, em função da maior extração da força de trabalho em cada hora comprada (Sandroni, 1986). Deve haver também a concentração dos trabalhadores em um espaço confinado, onde eles podem ser observados e melhor controlados. Pode-se dizer então que – além da necessidade de se alocar a produção em um mesmo espaço pelos grandes sistemas maquinais que vão servir de base para a produção – existe também a necessidade de se colocar os trabalhadores próximos para serem bem avaliados. O questionamento que se faz é o seguinte: em que medida tal concentração maquinil se deve ao sistema industrial e em que medida se deve à necessidade de controle do trabalhador.

Não se afirma, então, que a concentração de máquinas não tenha nenhuma função em si de gerar maior eficiência e menores custos na produção. O que foi apresentado são proposições sobre a velha tese, já mostrada por Owen, Saint-Simon e outros, de que a sociedade industrial e a sociedade capitalista não são a mesma coisa, e que a primeira não precisa seguir as regras da segunda. O anseio e o orgulho do trabalhador das cooperativas em relação a uma grande fábrica parecem tão despropositados e tão ridículos

como um Colagero Sedara, com roupas, hábitos e conversas de um capitalista sem berço, ostentando em um salão de nobres, um título de Barão que todos sabiam ter sido comprado (Lampedusa, 1983).

Além disso, a necessidade de concentração das unidades de produção gera também uma complexidade extra. Não se diz tal complexidade em função da dinâmica de inter-relação entre as diversas unidades produtoras necessárias para se elaborar o produto final, mas à percepção do trabalhador do espaço concreto onde realiza o seu trabalho. Não se pretende aqui fazer apologia a uma redução da complexidade, que em alguns momentos é necessária e que tem na sua defesa uma tendência a impedir as cooperativas de se desenvolverem em estruturas que abarquem a maior parte do sistema produtivo. Nem defender a capacitação para uma hiperpolitecnia inatingível para o trabalhador. O que teremos então é a necessidade de se superar, em um primeiro momento, a colonização do imaginário do trabalhador em relação à organização do trabalho, e, em segundo, a própria determinação técnica que se aparenta necessária e acima da possibilidade de intervenção do trabalhador.

Quando, neste texto, foi apresentada a ideia de um conflito indivíduo-instituição que se estabelece nas cooperativas de trabalho, a afirmativa o apontava ser insuperável, e essa posição continua a ser defendida. No entanto, o que é preciso frisar é que a forma como esse conflito acontece pode ser melhor trabalhada. A instituição deve aparecer muito mais como uma inibição ao sujeito individual e que o leva a se construir como sujeito social, do que um impedimento à sua expressividade, em que ele não se reconheça mais e sobre a qual ele não tenha possibilidade de agir.

Tal modo de vivência desse conflito – que se abre com novas possibilidades na cooperativa de trabalho, ao mesmo tempo em que gera uma maior possibilidade de ação e maleabilidade do trabalhador – gera também uma necessidade de maior trabalho e uma maior ansiedade que, segundo Pinho (1982), é a característica fundamental do *homo cooperativus*.

A não aceitação de um grande líder, qualitativamente diferente do resto dos trabalhadores, e a criação de uma lei que não se baseie em nada que não seja a própria definição do grupo exigem do trabalhador uma capacidade de adesão ao grupo. Isso pode ser difícil de ocorrer, enquanto não se crie toda

uma nova mitologia, com figuras exemplares e heroicas que servirão de modelos para sua ação, ou que adquira ele mesmo essa feição heroica e mítica de fundador de uma nova ordem, de um novo “nomos”. Porém, essa visão pode estar baseada na forma como criamos nossos valores e seus símbolos dentro de uma cultura heterônoma.

REFERÊNCIAS

- ARENDDT, H. *A condição humana*. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1999.
- BARUS-MICHEL, J.; ENRIQUEZ, E.; LEVY, A. (Org.). *Vocabulaire de psychosociologie*. Ramonville Saint-Agne: Erès, 2002.
- CANTO-SPERBER, M. *Dicionário de ética e filosofia moral*. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2003. v. 2.
- CARVALHO, R. A. A.; PIRES, S. D. Em busca de novas solidariedades: os empreendimentos da economia social em questão. *Sociedade e Estado*, v. XVI, n. 1 e 2, jan./dez. 2001.
- CARVALHO, R. A. A.; PIRES, S. D. Para além dos aspectos econômicos da economia solidária. In: GAIGER, L. I. (Org.). *Sentidos e experiências da economia solidária no Brasil*. Porto Alegre: UFRGS, 2004.
- CASTORIADIS, C. *A instituição imaginária da sociedade*. Trad. Guy Reynaud. Revisão técnica de Luiz Roberto Salinas Fortes. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- CASTORIADIS, C. *Feito e a ser feito: as encruzilhadas do labirinto V*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.
- DEJOURS, C. *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez/Oboré, 1992.
- ENRIQUEZ, E. L'approche clinique: genèse et développement en France et en Europe de l'Ouest. In: GAULEJAC, V. de; ROY, S. *Sociologies cliniques*. Paris: Desclée de Brouwer, 1993.
- ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- ENRIQUEZ, E. Perda do trabalho, perda da identidade. In: CARVALHO NETO, A. M.; NABUCO, M. R. (Org.). *Relações de trabalho contemporâneas*. Belo Horizonte: IRT, PUC/Minas, 1999.
- FREUD, S. Mal-estar na civilização. *Obras psicológicas completas de Freud*. Edição standart brasileira. Rio de Janeiro: Imago, [1930]1996. v. XXI.

- FREUD, S. Inibição, sintoma e ansiedade. *Obras psicológicas completas de Freud*. Edição standart brasileira. Rio de Janeiro: Imago, [1926]1996. v. XX.
- FREUD, S. Além do princípio do prazer. *Obras psicológicas completas de Freud*. Edição standart brasileira. Rio de Janeiro: Imago [1920]1996. , v. XVIII.
- FREUD, S. Recordar, repetir, elaborar. *Obras psicológicas completas de Freud*. Edição standart brasileira. Rio de Janeiro: Imago, [1914]1996. v. XIII.
- FREUD, S. Totem e tabu. *Obras psicológicas completas de Freud*. Edição standart brasileira. Rio de Janeiro: Imago, [1913a]1996. v. XII.
- FREUD, S. Sobre o início do tratamento. *Obras psicológicas completas de Freud*. Edição standart brasileira. Rio de Janeiro: Imago, [1913b]1996. v. XII.
- FREUD, S. Formulações sobre os dois princípios do funcionamento mental. *Obras psicológicas completas de Freud*. Edição standart brasileira. Rio de Janeiro: Imago, [1911]1996. v. XII.
- GAULEJAC, V. de. *Gestão como doença social*. Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.
- GAULEJAC, V. de.; HANIQUE, F.; ROCHE, P. *La sociologie clinique*. Enjeux théoriques et méthodologiques. Paris: Erès, 2007.
- GAULEJAC, V. de et al. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1987.
- KANT, I. Reposta à pergunta: O que é esclarecimento? (Aufklärung). In: *Textos seletos*. Petrópolis: Vozes, [1783]1974.
- LAMPEDUSA, G.T. *O Leopardo*. Porto Alegre: L&PM, 1983,
- LOSICER, E. A procura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- MARCUSE, H. *Heros e civilização: uma interpretação filosófica do pensamento de Freud*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1968.

PINHO, D. B. (Org.). *Manual do cooperativismo – pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro*. São Paulo: CNPq/CNCC/Brascoop/Coopercultura, 1982. v.I.

PIRES, S. D. O percurso do ideal tecnocrático de Bentham aos pioneiros de Rockdale: tensionamentos, soluções e cisões entre atividade política e econômica no cooperativismo. *Revista FACED*, Divinópolis, v. 4, p. 74-94, 2006.

PIRES, S. D.; COUTO, G. Contornos atuais da psicologia: à guisa de uma introdução. In: COUTO, G.; PIRES, S. D. (Org.). *Contornos da psicologia contemporânea I*. São Paulo: Casa do Psicólogo, v. 1, p. 5-17, 2010.

QUINET, A. *As 4+1 condições da análise*. Rio de Janeiro: JZE, 1993.

ROUDINESCO, E. Forclusão. In: *Dicionário de psicanálise*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

SANDRONI, P. *O que é mais valia*. Brasília: Brasiliense, 1986. Coleção Primeiros Passos. v. 65.

Capítulo 9

A utilização de recursos tecnológicos e de jogos de empresas no processo de ensino-aprendizagem em administração: o caso Goliat

| *Solon Bevilacqua*

INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios enfrentados pelas escolas de Administração está associado ao planejamento de aulas criativas que despertem o interesse nos alunos pelas práticas gerenciais. Nesse sentido, pode-se também considerar, para o mercado, o desenvolvimento de um profissional com habilidade de liderança, capacidade de resolução de conflitos, que saiba alocar recursos, decidir sob incertezas e empreender. O aluno, neste estudo, é considerado um cliente das didáticas, das novas tendências de aprendizagem e, para a observação da eficácia desse ensino, faz-se necessário investigar sua prontidão para essas práticas atuais.

A preocupação em desenvolver um profissional apto para essa nova realidade já foi evidenciada por pesquisas efetuadas pelo Conselho Federal de Administração (CFA), por meio de três projetos de pesquisa realizados em âmbito nacional (Carvalho et al., 1995; Andrade et al., 2004). Há pelo menos duas décadas, tal abordagem também já havia sido considerada por Zajdsznajder (1981).

A partir dos aspectos citados, cabe buscar propostas que atendam a essas necessidades de mercado e preencham as lacunas existentes. Uma das respostas pode estar relacionada à aplicação de uma metodologia que desenvolva, de forma conjunta, o espírito de equipe, a resolução de conflitos e o emprego de Aprendizagem Baseada em Problemas (ABP).

Nesse contexto, têm-se os jogos de empresas como alternativa para trabalhar essas exigências de mercado e conferir dinamismo às aulas expositivas. Segundo Vicente (2001), os jogos de empresas são uma revolução na criação do capital intelectual. Representam a chave capaz de levantar questões importantes para o aluno aprender por si mesmo com o mercado. Conforme Luckesi et al. (1985, p. 40), “uma sala de aula não pode continuar a ser um monólogo [...] com um professor repetindo interminavelmente mofadas lições e, de outro, um aluno passivo que, ao entrar na sala de aula, já senta tediosamente aguardando a ação do professor para legitimar seu tédio”.

O aluno é movido pela competição. Com raras exceções, ele não deseja ser o pior de uma turma. Tal característica acompanha o homem desde sua infância: das brincadeiras infantis, passando pelos jogos de azar, competições esportivas e jogos de tabuleiro que perduram desde quando criados na Idade Média. Dessa forma, formula-se a problemática deste estudo: qual a prontidão dos clientes/alunos do curso de Administração da Fucamp para a adoção de novas estratégias de ensino-aprendizagem, particularmente, um jogo de empresas?

O tema desta pesquisa está centrado nos atuais esforços para se compreender e melhorar os cursos de Administração no país. Para entender o contexto desses cursos, é necessário observar as mudanças ocorridas nas últimas décadas e que impactam diretamente a relação de ensino.

Nas instituições particulares, o professor, via de regra, atua em mais de uma instituição de ensino, o que lhe demanda grande empenho na preparação das aulas. Gil (2008 p. 5) ainda observa que os docentes de nível superior “tendem a conferir menos atenção às questões de natureza didática que os professores dos demais níveis que receberam sistematicamente formação pedagógica”.

A necessidade de possuir uma didática coerente e centrada na problemática descrita fica evidenciada em alguns recentes indicadores. Atualmente, o curso de Administração recebe 16% do total de inscrições nos vestibulares,

considerando-se todas as ofertas de vagas presenciais nas instituições de ensino superior. Foram 798.755 matrículas e 120.562 concluintes em 2007, segundo fonte do Censo da Educação Superior 2007 (MEC/INEP/DEED, 2007). Tais índices levam a crer que haja uma demanda expressiva por professores para o curso. Apenas seis áreas do saber são responsáveis por mais da metade das matrículas (51,2%) de todo o ensino superior no censo. São elas: Administração, Direito, Pedagogia, Engenharia, Comunicação Social e Enfermagem.

Hoje, o aluno trabalha no horário que não é destinado ao estudo. Verifica-se a presença de estudantes mais jovens com idade entre 18 e 22 anos e a chegada de alunos vindos de classes consideradas como de baixa renda.

Essa realidade exige a adoção de novas práticas adequadas a esses tempos hodiernos. Os jogos de empresas atendem a essa necessidade, à medida que procuram desenvolver o aprendizado por meio da experiência vivencial de tentativa e erro.

REFLEXÕES SOBRE O ENSINO SUPERIOR

A didática do ensino superior recebeu fortes influências que datam do século XVII, com as questões do movimento ecumênico. Segundo Comenius (2002, p. 13), no século XX, com a separação do aprendizado voltado ao adulto e à criança, é que se percebeu a aplicação prática dessa contribuição histórica. Tal distinção entre o ensino adulto e o infantil foi acompanhada pelo incremento das experiências vivenciais e pela ênfase na prática, conforme Kolb (1981).

Nesse processo, a tríade essencial do aprendizado – intelecto, vontade e memória – não pode ser separada, mas estimulada em conjunto. A importância de uma educação que não seja cansativa para o discente se revela quando Kolb (1981) afirma que cem alunos podem ser trabalhados simultaneamente. Comenius reforça que o conhecimento tem sempre início, necessariamente, nos sentidos e questiona por que a instrução deveria começar pela explicação verbal (ou aula expositiva) das coisas e não por sua observação direta: “Só depois que o objeto for mostrado é que pode ser explicado melhor com palavras” (Comenius, 2002, p. 233).

A partir da década de 1970, surgiu a preocupação em separar o ensino infantil do ensino adulto, sendo a própria definição de Pedagogia uma motivação afinal; conforme Gil (2008), do grego vem a palavra *paidos*, associada à criança, e *gogein*, significando conduzir. De Aquino (2008, p. 12) define Pedagogia como a arte e a ciência de ensinar crianças, “a educação centrada no professor. Supõe-se que os alunos aprendizes não tenham maturidade suficiente para se preparar para a vida e tomar as decisões certas e, portanto, devem aprender o que é decidido e ensinado pelo professor”. O autor também aborda a questão do ensino superior quando define Andragogia, o ensino voltado para o adulto.

Esses pensamentos reportam à busca do que seria o objetivo maior do sistema de ensino superior de um país. Segundo Ribeiro (1982), esse objetivo seria capacitar-se, em recursos e em professores, para oferecer educação de terceiro nível a todos aqueles capacitados para recebê-la.

Nessa linha de pensamento, segundo De Aquino (2008), já na década de 1970, Malcom Knowles e outros educadores, como Carl Rogers, começaram a promover a ideia de que a educação precisava afastar-se de um posicionamento centrado no professor.

Outro aspecto para a educação superior pode ser associado ao emprego da tecnologia em sala de aula, o que frequentemente mascara o conteúdo do ensino. O aspecto não é isento de críticas; segundo Mayer (1976), a tecnologia cria novos inventos que aperfeiçoam o processo de ensino e ajudam na arte e na comunicação. Não se trata de adotar a tecnologia como um ídolo para o educador que acredita em soluções mecânicas, em vez de acentuar a importância de ensino inspirado e fonte de inspiração.

Tais reflexões colocam o papel do professor em evidência. O século XX se finda com a convicção de que a educação deveria ter o professor como um elo do sistema de ensino e não como um centro inquestionável. Era necessário separar o ensino de criança do ensino de adolescente e que não bastava o domínio da disciplina e uma boa oratória para se ter um professor qualificado. De acordo com Gil (2008), essas seriam as exigências para a educação.

A partir dessa realidade, Libâneo (1994) afirma que o professor precisa atuar na mediação, com o intuito de ensinar o aluno a pensar. O reforço para

essa perspectiva já era fornecido por Werner e Bower (1984), ao afirmarem que o professor deve seguir a arte de fazer brotar ideias na cabeça dos alunos e não simplesmente colocá-las.

Rogers (1986) escreveu que ensinar era uma atividade relativamente sem importância e vastamente supervalorizada e propôs que o professor passasse a ser um facilitador da aprendizagem.

Por sua vez, Gil (2008, p. 37) aborda os aspectos que permeiam o desafio atual do professor universitário. Segundo o autor, as características exigidas são muito maiores do que as de tempos passados. “Haveria situações ligadas a contextos culturais, profissionais e condições sociais envolvidas. [...] requer-se um professor capaz de organizar e dirigir situações de aprendizagem [...] ainda requer-se um professor capaz de trabalhar em equipe”. Exige-se um professor transformador, que mude o foco do ensinar (Giroux, 1997). Esse professor idealizado irá conviver com um aluno que, segundo o autor, passou por um processo de democratização no ensino.

Nesse ambiente, o professor precisa ser um entusiasta. Ele deve ter uma mente aberta e capacidade para aceitar o papel de mediador entre o estudante e o conhecimento.

[...] dessa forma, ele estará atuando como um orientador que conduz os estudantes a descobrir seus próprios esquemas mentais. [...] deverá envolvê-los em experiências que impliquem contradições em relação a hipóteses inicialmente estabelecidas e estimulem discussão. (Gil, 2008, p. 63)

Por esse motivo, ele precisa valer-se também de técnicas que o auxiliem no processo de construção da aprendizagem. Segundo o autor, a preleção verbal utilizada pelos professores é, provavelmente, o mais antigo método de ensino. Sua morte, conforme Gil (2008), já foi anunciada por muitos cronistas da educação, mas sobreviveu. As aulas expositivas são consideradas torturantes pelos alunos; contudo, isso pode ser assim resumido, em função de que muitas vezes as classes são tão numerosas que dificultam a aplicação de estratégias mais ativas.

Estudos atuais colocam a necessidade como uma alavanca que pode impelir o aluno à descoberta, sendo, portanto, a mãe das invenções. Gregóire

(2000) constrói um questionamento acerca do fato, quando pergunta o que ocorreria se a situação pedagógica não oferecesse aos alunos um itinerário marcado por objetivos ou por faixas de conteúdo.

Como afirma Gil (2008), muitos professores estão atentos às inovações pedagógicas. Ocorre, no entanto, que não há motivação e incentivo para o desenvolvimento dessa capacidade de ensino. A própria falta de informação vinda da instituição corrobora para a manutenção desse descuido.

A partir de um estudo feito por Bligh (2000), fica evidenciado que a instrução programada e a personalizada teriam maior ganho frente à exposição simples. O autor cria um rol de limitações para a aula expositiva. Primeiramente, não há *feedback*, o que proporciona a passividade do estudante; o sucesso da técnica depende exclusivamente do expositor; não há consideração com as diferenças dos ouvintes e, finalmente, não haveria eficácia para o desenvolvimento de habilidades motoras.

JOGOS DE EMPRESAS NA PRÁTICA

A partir do exposto, os jogos seriam apresentados como uma forma de contornar os limites dos seminários, dos estudos de casos e das aulas expositivas.

A definição para jogos educacionais vem de Tarouco et al. (2004), como qualquer atividade de formato instrucional ou de aprendizagem que envolva competição e que seja regulada por regras e restrições.

Para Lowman (2004, p. 160), “por meio da discussão, os estudantes aprendem a elaborar racionalmente um tópico, a monitorar os seus próprios processos de pensamento e a questionar suas pressuposições implícitas”.

Esses novos recursos modificam a dinâmica do ensino, as estratégias e o comprometimento de alunos e professores. Conforme Tarouco et al. (2004), com a adoção desses recursos e ferramentas, a educação pode

ensejar uma aprendizagem significativa, proporcionando que o aluno aprenda de forma dinâmica e motivadora [...] facilitando o processo de construção de jogos educacionais, fazendo com que professores possam passar de meros expectadores e avaliadores para produtores de jogos educacionais. (Tarouco et al., 2004, p. 3)

Em uma comparação dos jogos de empresas com os métodos tradicionais de ensino, como os seminários e os estudos de caso, Sauer (1989) acentua que jogos de empresas constituem uma técnica vivencial em que o centro das atenções se localiza no grupo de participantes, provocando, com isso, uma situação de extraordinária motivação.

O aluno é impelido nos jogos a adotar uma nova postura de pesquisador; afinal a atividade tem um caráter de resolução de problemas.

[...] prioriza muito mais a compreensão do que a memorização, [...] contribuindo para o desenvolvimento das habilidades interpessoais e para o aprimoramento do espírito de trabalho. [...] ainda se constituindo em uma das mais importantes atividades que podem ser desenvolvidas no âmbito dos cursos universitários em prol da interdisciplinaridade. (Gil 2008, p. 176-179)

Outro aspecto relevante no emprego dos jogos como ferramenta no processo de aprendizagem é apontado por Ribeiro (1982), quando evoca a responsabilidade da universidade com o compromisso para o povo. Em jogos, por tratar-se de um cenário muito próximo da realidade, as empresas são beneficiadas diretamente, como se um laboratório de práticas empresariais estivesse sendo criado. Dessa forma, os resultados estariam retornando para o mercado. Para o autor, “a mais alta responsabilidade da universidade consiste no exercício das funções de órgão de criatividade cultural e científica, e de conscientização e crítica da sociedade” (Ribeiro, 1982, p. 241).

No dizer de Gil, os jogos apresentam uma série de vantagens: contribuem para ativar conhecimentos anteriores, já que seu desenvolvimento requer a posse de fatos; proporcionam amplo e imediato retorno; engajam diferentes sentidos no processo de aprendizagem; estimulam a construção de hipóteses, pois o aprendizado ocorre por lição de tentativa/erro; e, finalmente, como “os jogos conduzem a busca de dados e informações em um ambiente competitivo, os participantes atuam com mais afinco” (Gil, 2008, p. 195).

Os jogos de empresas foram desenvolvidos sob a ótica dos jogos de guerra, adaptando os aspectos associados à estratégia, à logística e às lições de comando. Logo a seguir, tornou-se fácil simular modelos de cenários muito próximos da realidade.

Segundo Gramigna (1994, p. 6), a simulação é caracterizada por uma situação cujo contexto representa modelos reais, tornando possível a reprodução do cotidiano; “unindo o jogo à simulação, podemos chegar ao conceito de jogo simulado. [...] no jogo simulado podemos perceber todas as características do jogo real”, tais como regras definidas, presença do espírito competitivo, possibilidades de identificar vencedores e perdedores, ludicidade, fascinação e tensão.

Em uma realidade de competição, os jogadores são estimulados a trabalhar com mais tenacidade. Dessa forma, segundo Oblinger (2004), os jogos de empresas reúnem um conjunto de princípios pedagógicos, difíceis de tê-los reunidos fora dessa realidade de ensino/aprendizagem. Esses princípios são:

1. *individualização*: os jogos se adaptam ao nível indivíduo;
2. *feedback*: possibilitam retroalimentação imediata e contextualizada;
3. *aprendizado ativo*: conduzem à descoberta;
4. *motivação*: favorecem engajamento durante horas em função dos objetivos propostos;
5. *sociabilidade*: envolvem uma comunidade de usuários interessados;
6. *gradualismo*: são construídos com múltiplos níveis; os participantes não podem ascender a um nível mais elevado sem que tenham obtido competência no anterior;
7. *transferência*: permitem a passagem da informação de um contexto para o outro;
8. *comparação*: propiciam aos usuários comparar o desempenho de um e outro contextos.

Em Johnsson (2006), tem-se que as habilidades gerenciais são estimuladas em um jogo de empresas; afinal, conforme os resultados encontrados, os fatores mais citados – elaborar planejamento, ter uma visão sistêmica, tomar decisões, trabalhar em equipe e analisar o mercado – não estariam sendo estimulados em um curso de bacharelado. Conforme Sauaia (2006), mesmo após os longos anos de faculdade, os recrutadores nas empresas consideram os formandos das melhores escolas de Administração, geralmente convocados para programas de estágio e programas *trainee*, despreparados para a profissão.

Os ganhos são também observados na conclusão de Rosas (2004) e Miyashita, Barbosa e Azeredo (2007). Eles atestam que a aplicação do modelo é simples e evidencia elementos importantes no processo de ensino: a percepção prévia dos conceitos prioritários a serem aprendidos pelos alunos por meio da elaboração de mapas conceituais; e a etapa de *Debriefing*, durante a qual os conceitos são sedimentados com o auxílio da troca de experiências entre os jogadores e da discussão final dos conceitos, conduzida pelo árbitro do jogo.

Outras contribuições são evidenciadas no estudo de Pessoa e Marques Filho (2001) os quais afirmam que os jogos de empresas, no treinamento de pessoas ou no ensino, têm uma forma diferente de transmissão do conhecimento, economizando tempo, recursos, e possibilitando agregar conceitos de diferentes áreas do saber.

Arbex (2005) fornece outra visão, quando afirma que os jogos contribuem para a formação do fator holístico, o que não é normalmente observado em sala de aula, dada a dificuldade de integração das diversas disciplinas que compõem os currículos dos cursos.

Apesar de comprovado o ganho com o emprego de jogos no curso de Administração, a oferta de obras didáticas sobre o tema é escassa. Conforme Lacruz (2004), a maioria dos livros à disposição no Brasil é traduzida. Os únicos volumes nacionais encontrados nesta pesquisa são os de autoria de Maria Rita Miranda Gramigna e Paulo Vicente. Entretanto, quando se trata de publicações em periódicos, tem-se uma oferta expressiva nos últimos três anos, algumas com proposições práticas. Em tais publicações, os autores acreditam que a experiência com jogos confira praticidade ao ensino teórico. Em alguns casos, os autores afirmaram que isso pode traduzir-se em avaliações positivas frente ao Exame Nacional de Cursos.

No dizer de Lacruz (2004), ao menos nove das treze instituições de ensino superior que obtiveram conceito A no ENADE (de 1996 a 2003) utilizavam jogos empresariais em sala de aula. Como aspecto indicador de sucesso e crescimento da adoção da ferramenta de ensino, Rosas e Savaia (2006, p. 72) afirmam que está “sendo esperado para 2010, em média, um número de cursos com jogos de empresas 250% maior que em 2005”. Segundo

Protil (2005), acredita-se que nos próximos anos ocorra uma utilização mais intensa e efetiva de simuladores empresariais no meio acadêmico, em especial na área de ciências sociais aplicadas.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR, ADOÇÃO DE NOVOS PRODUTOS E PRONTIDÃO PARA A TECNOLOGIA

O processo de adoção de inovações em produtos com alta tecnologia é motivação de estudos na área do comportamento do consumidor há algumas décadas. Conforme Hirschman (1981), essa motivação é considerada de grande complexidade pelos consumidores, tendo em vista suas peculiaridades pessoais, suas influências interpessoais, as características percebidas dessas inovações e a dificuldade da decisão.

Parasuraman e Colby (2001) afirmam que o maior motivo das ações equivocadas de *marketing* para produtos baseados em tecnologia é o entendimento errôneo das atitudes dos clientes em relação à tecnologia. A partir dessa questão, torna-se importante o estudo do comportamento do consumidor, mais precisamente da identificação de sua prontidão para novas práticas, como é o caso dos jogos de empresas.

Os autores esclarecem que as mudanças de ordem tecnológica podem alterar significativamente o modo de vida dos consumidores. Mick e Fournier (1998) afirmam que nem sempre essas modificações agregam sentimentos positivos de controle, liberdade, novidade, competência, eficiência, satisfação, associação e engajamento; podem também provocar sentimentos de caos, escravização, obsolescência, incompetência, ineficiência, insatisfação, isolamento e desengajamento. Tais aspectos ilustram o quanto o estudo do comportamento do consumidor, mais precisamente sua prontidão para a tecnologia, é complexo e multifacetado.

Rogers (1986) também contribui com esse estudo quando afirma que a inovação não é algo pontual. Haveria distorção da realidade, se considerada fosse como um evento independente, estanque. O autor assevera ainda que a difusão de inovações também está associada à reinvenção.

Os maiores problemas estão relacionados ao autosserviço, quando os consumidores interagem com máquinas e com equipamentos. Parasuraman

(2000) afirma também que tal solução deve demandar amplo estudo por ainda se considerarem incipientes as pesquisas acadêmicas, referentes à prontidão das pessoas para o uso de tais sistemas.

No que tange à adoção de novos produtos, para Gil (2008), as questões relativas ao ensino com tecnologia, segundo uma abordagem sistêmica, devem estar associadas a quatro componentes, a saber: o objetivo, o conteúdo do curso, o próprio professor e, finalmente, as ferramentas tecnológicas.

A difusão de inovação tem recebido atenção singular nas últimas décadas em função de sua ênfase de pesquisa estar centrada na investigação de novos produtos (Schiffman; Kanuk, 2000). Assim sendo, os teóricos da área do comportamento do consumidor, a partir de estudos antropológicos e sociológicos, adotaram o modelo geral da difusão para explicar o processo da adoção de novos produtos.

Segundo Lowrey (1991), essa questão não obedeceu a um questionamento prévio que envolvesse suposições subjacentes. De acordo com Rogers (2003, p. 12), inovação é “uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novo por um indivíduo ou outra unidade de adoção”, não importando se a ideia é nova ou não, e, sim, se o indivíduo a entende como tal.

Com relação à adoção de produtos com forte apelo tecnológico, Parasuraman (2000) sustenta que, em tal situação, não se percebe um real benefício esperado pelo consumidor. O motivo para essa situação é decorrente do aumento de frustrações no trato com sistemas ou aparatos tecnológicos. Segundo Meuter *et al.* (2000), os maiores problemas estão relacionados ao autosserviço, quando os clientes interagem com máquinas e com equipamentos.

Comumente as novidades esbarram na resistência. Comenius (2002) afirma que poucos dão fé ao que não é visto. Se o inventor do canhão, Barthold Schwartz, houvesse se dirigido aos arqueiros com as palavras a serem seguidas, teria provocado risos. Na educação, essa resistência pode ser maior ainda, considerando a tradição do ensino e a própria estratégia adotada por diferentes professores.

A adoção de novas tecnologias pressupõe que o indivíduo esteja em uma condição favorável para o uso de recursos inovadores. De maneira geral, recursos disponibilizados aos usuários são rejeitados por questões

culturais, técnicas ou mesmo por inobservância de aspectos simples do dia a dia. Nesse contexto, surgiram várias propostas que objetivavam identificar a prontidão para as novas tecnologias.

Parasuraman e Colby (2001) apontam quatro dimensões associadas à prontidão para novas tecnologias e o índice de mensuração:

- *otimismo*: essa dimensão apresenta um panorama ao indivíduo de que a tecnologia agrega flexibilidade e eficiência quando de sua adoção;
- *inovatividade*: traz uma sensação de pioneirismo ao usuário;
- *desconforto*: reflete opressão para quem faz uso da tecnologia; trata-se de um despreparo para seu uso;
- *insegurança*: está associada ao ceticismo e à resistência ao uso da tecnologia.

Conforme Souza e Luce (2005), as duas primeiras dimensões estão associadas à motivação da adoção e as duas últimas seriam fatores de inibição. Essas quatro dimensões originam 36 indicadores da prontidão.

O modelo *Technology Readiness Index* (TRI), proposto por Parasuraman e Colby (2001), consiste em um instrumento de medida da prontidão para a tecnologia do consumidor norte-americano. Esse instrumento se apresenta adequado para emprego neste trabalho, em função do importante estudo subsequente apresentado por Souza e Luce (2005), que objetivou validar o TRI para o contexto brasileiro.

MÉTODOS DA PESQUISA

Para a estruturação do processo amostral deste projeto seguiram-se os procedimentos propostos por Hair *et al.* (2005). Considerando os itens “natureza da pesquisa” (estudo exploratório), “número de variáveis” (38 variáveis iniciais) e a “natureza da análise” (análise fatorial), definiu-se o procedimento amostral como não probabilístico e por conveniência.

A amostra foi estruturada com alunos da Fucamp do quinto período de Administração, com idade média de 23 anos. No que se refere ao tamanho da amostra, conforme Hair *et al.* (2005, p. 97), “o pesquisador dificilmente realiza uma análise fatorial com uma amostra com menos de

50 observações, [...] e o tamanho mais aceitável teria uma proporção de dez para um.” Segundo o autor, o pesquisador deve obter a maior razão caso por variável para minimizar as chances de “superajustar” os dados. Ele pode fazer isso, empregando o conjunto de variáveis mais parcimoniosas, “guiado por considerações conceituais e práticas e, então, obtendo um tamanho adequado de amostra para o número de variáveis examinadas” (Hair, 2005, p. 98).

O estudo exploratório de caráter qualitativo iniciou-se com a construção do roteiro de entrevista, desenvolvido segundo a proposta de dimensões originais de Parasuraman e Colby (2001): otimismo, inovatividade, desconforto e insegurança.

Otimismo refere-se à relação que envolve, conforme Souza e Luce (2005, p. 127), “as visões positivas em relação à tecnologia e às crenças de que esta propicia aos indivíduos maior controle, flexibilidade e eficiência nas suas vidas”.

Inovatividade está associada, conforme o autor, ao aspecto de o indivíduo ser o desbravador da tecnologia, ser aquele que se comporta como um pioneiro na adoção da tecnologia.

Desconforto retrata opressão representada pela tecnologia; trata-se de uma falta de controle sobre os produtos e serviços dessa ordem.

Insegurança reflete “desconfiança da tecnologia e ceticismo com relação às próprias habilidades em utilizá-la de forma apropriada” (Souza; Luce, 2005, p. 127).

Decidiu-se pelo emprego da entrevista em profundidade; afinal, conforme Morgan, não existe um consenso sobre quando um método possui maior probabilidade de eficácia. “Isso depende da natureza do tópico de pesquisa, dos objetivos, do tipo de entrevistado e de certo ponto das habilidades e preferências pessoais do pesquisador” (Morgan, 1996, p. 77).

ANÁLISE DE DADOS

As dimensões criadas originalmente – otimismo, inovatividade, desconforto e insegurança – e as 38 variáveis iniciais contemplaram um modelo primário, baseado em questões teóricas, pois, conforme HAIR et al.

(2005, p. 98), “as suposições críticas na análise fatorial são mais conceituais do que estatísticas”.

O método para extração dos fatores mais indicado é a *análise em componentes*: no dizer de Hair et al. (2005, p.99), essa técnica se aplica quando “o objetivo é resumir a maior parte da informação original (variância) a um número mínimo de fatores para propósitos de revisão”. Não houve escolha por alguma opção de rotação, porque, segundo os autores, quando os fatores forem significativos, não há necessidade de algum método rotacional. Por questão comprobatória, foram executadas rotações disponíveis no software Systat® sem a obtenção de ganhos substanciais.

Os resultados da análise fatorial são conceituais e deve-se buscar uma inspeção visual na matriz de correlação entre as variáveis, como garantia de adequação. De acordo com Hair et al. (2005, p. 98), uma inspeção visual que “não revele um número substancial de correlações maiores que 0,30, indica metodologia inapropriada”. Tal inspeção não revelou esse impedimento.

Outra suposição a ser aplicada é a da normalidade, embora, conforme o autor, tem-se que os desvios de normalidade, de um ponto de vista estatístico, aplicam-se apenas no nível em que há diminuição da correlação observada. A normalidade somente é necessária se um teste estatístico for aplicado para a significância dos fatores, mas esses testes dificilmente são usados. Para Fávero et al. (2009), a questão deve ser testada em qualquer análise multivariada. Neste caso, o teste de normalidade revelou a viabilidade da técnica.

A primeira execução da análise fatorial apresentou metade das variáveis com baixa carga fatorial; tal aspecto confere falta de significância ao modelo. Segundo os autores, para se conseguir significância estatística, é necessário “buscar um objetivo de nível de poder de 80%, com o uso de significância de 0,05 e inflação proposta dos erros padrões de cargas fatoriais [...] relacionando o tamanho da amostra com os valores das cargas significantes” (Fávero et al., 2009, p. 107). Assim, para uma amostra aproximada de 100 indivíduos, o ponto de corte é 0,55 de carga fatorial.

Após a exclusão das dezenove variáveis com baixa carga fatorial (3, 4, 5, 9, 12, 13, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 22, 28, 31, 32, 33, 34 e 35) rodou-se novamente o método, com a proposta de reduzir para três dimensões. As

variáveis excluídas estavam fundamentalmente associadas às dimensões originais de *segurança e desconforto*. A nova execução da análise fatorial conferiu valores maiores para as variáveis restantes. As três dimensões apresentam um total da variância explicada de 58,85%. O índice indica que as variáveis estão medianamente correlacionadas umas às outras. Considerando-se que o estudo tem caráter exploratório, esse aspecto é aceitável.

A carga de cada variável em cada fator também sugere importância. Dessa forma, convém estabelecer um *ranking* entre as variáveis pelo critério das cargas.

TABELA 1 - Importância das variáveis

VARIÁVEIS	CARGA
24. O Goliat ajuda no desenvolvimento do espírito empreendedor	0,719
18. [...] entendo os novos produtos de alta tecnologia sem a ajuda de outros	0,702
25. [...] com o Goliat não fico restrito ao horário de estudo na faculdade	0,693
14. Minha interação com o Goliat é clara e compreensível	0,678
23. O Goliat favorece o aprendizado da arte de planejar	0,669
06. Considero o recurso Goliat mentalmente estimulante	0,651
37. O Goliat desenvolve a capacidade de processamento das informações	0,632
10. Eu acredito que o Goliat é um sistema de aprendizagem	0,606
01. A tecnologia [...] do Goliat me dá mais liberdade de movimento	0,603
38. Utilizo o sistema Goliat com facilidade	0,602
26. Usando o Goliat melhoraria meu desempenho na faculdade	0,593
07. É agradável usar o Goliat	0,587
29. O Goliat cria visão sistêmica	0,583
02. A transação [...] deve ser confirmada posteriormente por algo em escrito	0,580
36. Usando o Goliat minha rotina de estudo é facilitada	0,572
30. O recurso Goliat favorece a transmissão do conhecimento	0,567
11. Eu considero o recurso Goliat útil na faculdade	0,559
27. Usando o Goliat minha produtividade na faculdade aumentaria	0,543
8. [...] sou um dos primeiros [...] a adotar tecnologias como o Goliat	0,536

Fonte: o pesquisador.

Os cinco aspectos mais importantes relacionados no *ranking* são aqueles associados às seguintes questões:

- V.24. “O Goliat ajuda no desenvolvimento do espírito empreendedor”;
- V. 18. “[...] entendo os novos produtos de alta tecnologia sem a ajuda de outros”;
- V. 25. “[...] com o Goliat não fico restrito ao horário de estudo na faculdade”;
- V. 14. “Minha interação com o Goliat é clara e compreensível”;
- V. 23. “O Goliat favorece o aprendizado da arte de planejar”.

Ao se observar o conjunto de variáveis, a afirmação 24 se destaca das demais em virtude de sua elevada carga fatorial (0,719). Segundo Hair et al. (2005, p. 109), em função de sua magnitude, poderia ser criada uma nova dimensão, “o resultado será um nome ou rótulo que represente cada fator determinado da melhor maneira possível”.

Considerando as oito virtudes previstas por Mintzberg (1977), para que um executivo obtenha sucesso em seu dia a dia, tem-se (nos dados vindos do estudo) uma associação, de forma direta ou indireta, principalmente com a dimensão *otimismo*:

1. ter bom relacionamento com os colegas;
2. possuir habilidade de liderança;
3. ter capacidade de resolução de conflitos;
4. saber processar informações;
5. tomar decisões em condições de ambiguidade;
6. saber alocar recursos;
7. empreender;
8. possuir poder de reflexão e autoanálise.

As habilidades previstas pelo autor, principalmente “[7] empreender”, relacionam-se diretamente com as variáveis 29, 23, 24, 10 e 11:

- V. 10: “Eu acredito que o Goliat é um sistema de aprendizagem”;
- V. 11: “Eu considero o recurso Goliat útil na faculdade”;
- V. 23: “O Goliat favorece o aprendizado da arte de planejar”;
- V. 24: “O Goliat ajuda no desenvolvimento do espírito empreendedor”;
- V. 29: “O Goliat cria visão sistêmica”.

Segundo Gramigna (1994, p. 20), as principais características de um jogo de empresas são: “possibilidades de modelar a realidade da empresa, papéis claros e regras claras. [...] Dessa forma seria possível ter um jogo atrativo e envolvente”. Nesse sentido, as variáveis 6 (“ Considero o recurso Goliat mentalmente estimulante”) e 7 (“ É agradável usar o Goliat”) proporcionariam esse ganho.

Além desses aspectos, há um conjunto de princípios pedagógicos presentes nos jogos de empresas. Conforme Oblinger (2004), é difícil tê-los reunidos fora dessa realidade de ensino/aprendizagem:

1. *individualização*: os jogos se adaptam ao nível indivíduo;
2. *feedback*: propiciam retroalimentação imediata e contextualizada;
3. *aprendizado ativo*: conduzem à descoberta;
4. *motivação*: promovem engajamento durante horas em função dos objetivos propostos;
5. *sociabilidade*: envolvem uma comunidade de usuários interessados.

O último passo proposto por Hair et al. (2005) é obter a estabilidade e validação da análise fatorial. O primeiro procedimento exigido para uma perspectiva confirmatória é particionar os dados e rodar a análise para as duas amostras. O procedimento trouxe a constatação de que o modelo possuía a validade demandada, com insignificante diferença com o emprego de rotações como a Varimax, Quartimax ou Oblimin.

A presença de multicolinearidade pode reduzir o valor do coeficiente de determinação do modelo, ou mesmo eliminar o efeito sobre as variáveis independentes; e em um extremo, conforme o autor, ainda provocar a inversão do sinal do coeficiente de variáveis altamente correlacionadas. Também é sugestionado identificar a existência de multicolinearidade por meio da análise das correlações entre as variáveis independentes. A análise dos coeficientes de correlação de *Spearman* revelou que as correlações entre as dezenove variáveis independentes do modelo variam entre 0,000 e 0,635, sugerindo que não há multicolinearidade entre as variáveis. Empregando-se medidas complementares de confiabilidade, obtiveram-se resultados satisfatórios para o KMO (0,532), Bartlett (335,96) e Alpha de Crombach (0,750).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise da distribuição dos fatores encontrados, percebe-se claramente que a sugestão de Parasuraman e Colby (2001) com quatro dimensões não se manteve. As variáveis que faziam parte das dimensões de *desconforto* e *insegurança* foram excluídas, em função do ponto de corte estabelecido para baixa carga fatorial. Tal aspecto sugere que, para um software ambientado na internet, não existe dificuldade de manuseio ou mesmo insegurança na utilização.

A prontidão para a tecnologia se apresenta por meio do “estímulo ao empreendedorismo, 24” com maior carga fatorial. A questão do empreendedorismo talvez tenha sido revelada com tanta ênfase em virtude da independência de estudo/aprendizagem que um ensino virtual agrega.

As outras quatro variáveis tidas como mais importantes – “18. [...] entendendo os novos produtos de alta tecnologia sem a ajuda de outros”; “25. [...] com o Goliat não fico restrito ao horário de estudo na faculdade”; “14. Minha interação com o Goliat é clara e compreensível”; “23. O Goliat favorece o aprendizado da arte de planejar” – também estão relacionadas a esse objetivo geral. “Entender o recurso sem o auxílio de outros, [18]”, favorece também a prontidão para a nova tecnologia; inspira confiança para o aspecto de o aluno ser autodidata. A variável 25 também denota que os alunos pesquisados estão aptos para a tecnologia; eles se mostram propensos a estudar livres da restrição de horários da sala de aula.

O software Goliat possibilita aos entrevistados interatividade. O jovem está familiarizado com a internet e seus recursos, o que traz mais facilidade ao seu manuseio. Finalmente, a variável 23 que está diretamente relacionada ao objetivo principal sugere que o planejamento é desenvolvido no jogo.

Dessa forma o objetivo geral e o primeiro específico (“estudar a prontidão para utilização de um jogo de empresas enquanto ferramenta didática no ensino de Administração” e “identificar as principais variáveis envolvidas no processo de adoção de um jogo de empresa/ferramenta didática”) são plenamente atendidos. Fica evidenciada, por meio das quatro variáveis com maior expressão, a prontidão para a adoção da tecnologia analisada, com cargas fatoriais de 0,719, 0,702, 0,693 e 0,678, respectivamente.

Essa prontidão está diretamente associada à questão do empreendedorismo. A diferença entre a carga fatorial da variável 24 para as demais é tamanha (0,719) que poderia originar uma nova dimensão, e ser denominada “empreendedorismo”, conforme Hair et al. (2005). A maioria das demais cargas situou-se em torno de 0,50, uma diferença considerável quando o primeiro bloco de variáveis está próxima de 0,700.

Algumas variáveis relacionadas à questão da prontidão tiveram baixa comunalidade e foram excluídas. Tal exclusão sugere aspectos positivos para reforçar essa meta de conclusão dos objetivos em questão. As variáveis seriam a 3ª, a 4ª, a 16ª e a 17ª. As quatro variáveis, se presentes com alta carga fatorial, sinalizam que o usuário não estaria em situação de adoção, de prontidão para o uso da ferramenta. Em função de sua exclusão, tem-se justamente o oposto como resultado:

- “As tecnologias como a do Goliat parecem sempre falhar no pior momento possível [V. 03]”;
- “Às vezes, acho que sistemas como o Goliat não são projetados para serem usados por pessoas comuns [V. 04]”;
- “Não há manual de produto ou serviço de alta tecnologia como o Goliat que esteja escrito em uma linguagem simples [V. 16]”;
- “Nesse tipo de jogo automatizado, é necessário checar, cuidadosamente, se o computador não está cometendo erros [V. 17]”.

A questão que envolve a análise dessas quatro variáveis, excluídas por baixa comunalidade, pode não apenas sugerir prontidão para a tecnologia, mas também um desconhecimento ou falta de experiência do assunto por parte do entrevistado.

O segundo objetivo – que consiste em identificar os ganhos de uma aula amparada com a metodologia proposta – está relacionado com a dimensão nomeada *otimismo*. As análises indicam que o aluno possui mais capacidade de movimento, maior autonomia. Não há restrição de horários para o estudo, e seu desempenho e produtividade com o sistema melhorariam; cargas fatoriais de 0,693 e 0,593, respectivamente. Da mesma forma, uma variável expressiva que se apresenta seria aquela que está indicando aumento da visão sistêmica.

No que se refere à questão da rotina de estudo do aluno, tem-se que haveria um ganho expressivo com o emprego de uma metodologia como essa. Essa variável possui forte correlação com a V. 25: “[...] com o Goliat não fico restrito ao horário de estudo na faculdade”. O aluno também se posiciona afirmando que haveria incremento do processamento da informação de uma aula. Finalmente, nessa dimensão “otimismo”, há também um aspecto considerado importante, relacionado à V. 38: “Utilizo o sistema Goliat com facilidade”.

O terceiro e último objetivo específico se refere à análise da predisposição do consumidor para a adoção de uma nova tecnologia didática. Nesse caso, o Goliat é visto não somente como um jogo de empresas. Funções no sistema conferem ao recurso um caráter de software tutor, e nesse aspecto reside a característica de inovatividade, que comumente os jogos não possuem.

Um dos aspectos mais expressivos envolvidos na questão da adoção de novas tecnologias está associado à questão do voluntariado na utilização de uma inovação. O racional para incluir esse construto é que, ao se examinar uma inovação, deve-se considerar se os indivíduos são livres para adotá-la ou rejeitá-la. Quanto maior a pressão exercida para que o sujeito abrace uma nova tecnologia, menor a probabilidade de que ele o faça.

Para concluir o terceiro objetivo nessa análise de pré-disposição do indivíduo para adoção dessa nova tecnologia, têm-se três variáveis do estudo envolvidas:

- “A tecnologia disponibilizada do Goliat me dá mais liberdade de movimento” (V. 1);
- «[...] entendo os novos produtos e serviços de alta tecnologia sem a ajuda de outros” (V. 18);
- “O recurso Goliat favorece a transmissão do conhecimento” (V. 30).

Essas três variáveis, com cargas fatoriais expressivas, sugerem voluntariado por parte do indivíduo quanto ao uso do sistema. A liberdade de movimento, a facilidade de entendimento e a questão do recurso favorecer a transmissão do conhecimento são aspectos relacionados à liberdade de uso da ferramenta.

Considerando uma análise geral de todas as dimensões, constata-se que há uma predisposição para a adoção de uma ferramenta como a

analisada, guardadas as claras limitações do estudo, de carácter exploratório. O aluno apresenta-se propenso e otimista para a inovação na prática do ensino de Administração, sendo que o emprego dessa técnica sugere ação empreendedora ao estudante.

O estudo avaliou a opinião do aluno enquanto usuário e consumidor. Não se avaliou o emprego do sistema do ponto de vista do tutor e professor, bem como do administrador do sistema, e, dessa forma, fica registrada uma sugestão para trabalhos futuros.

Outro aspecto visto como limitador do estudo seria a questão cultural da amostra. Sendo a amostra da pesquisa composta por uma geração nascida com a internet, já incorporada a seus hábitos, dificilmente esses jovens teriam algum problema em adotar uma proposta virtual. Naturalmente que há outras questões envolvidas; afinal, o jogo também atingiria seus objetivos se disponibilizado off-line. Mas essa questão cultural se apresenta como facilitadora da adoção.

A questão de se utilizar o modelo proposto por Davis (1989), Parasuraman e Colby (2001) – *Technology Acceptance Model* (TAM) e *Technology Readiness Index* (TRI) – também representou um limitador, considerando que não representam o modelo ideal para um sistema multifacetado como um software disponibilizado na internet. As inúmeras alterações, feitas para que houvesse um modelo mais adequado, pode sugerir o desenvolvimento de um instrumento para mensuração da prontidão para jogos ou ferramentas didáticas.

Finalmente, o último aspecto limitador do estudo diz respeito à exclusão de 19 variáveis com baixa comunalidade, as quais podem ter feito falta às conclusões do estudo. Com a saída dessas variáveis, duas dimensões inteiras foram suprimidas: as relacionadas ao *desconforto* e aquelas concernentes à *segurança*. As possíveis análises associadas deixaram de apresentar resultados que talvez conduzissem a outras discussões.

Sugere-se, como trabalho futuro, um estudo semelhante na área de ensino-aprendizado, utilizando um modelo como esse, mas com carácter descritivo precedido de um estudo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, R. O. B. de et al. *Pesquisa nacional sobre o perfil, formação, atuação e oportunidades de trabalho do administrador*. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2004.

ARBEX, M. A. O valor pedagógico dos jogos de empresas na aprendizagem de gestão de negócios. *Revista FAE*, v. 8, n. 2, p. 81-89, jul./dez. 2005.

BLIGH, D. *What's the use of lectures?* San Francisco: Jossey Bass, 2000.

CARVALHO, I. C. de A. et al. *Perfil do administrador e perspectivas no mercado de trabalho: pesquisa nacional*. Rio de Janeiro: Conselho Federal de Administração, 1995.

COMENIUS, J. A. *Didática magna*. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

DE AQUINO, C. T. E. *Como aprender: andragogia e as habilidades de aprendizagem*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

FÁVERO, L. P. et al. *Modelagem multivariada para tomada de decisões*. São Paulo: Campus, 2009. p. 544.

GIL, A. C. *Didática do ensino superior*. São Paulo: Atlas, 2008.

GIROUX, H. *Os professores como intelectuais: rumo a uma pedagogia crítica da aprendizagem*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

GRAMIGNA, M. R. *Jogos de empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

GREGÓIRE, J. e colaboradores. *Avaliando as aprendizagens – os aportes da psicologia cognitiva*. Trad. B. Magne. Porto Alegre: Artmed, 2000.

HAIR, J.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L.; BLACK W. C. *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HIRSCHMAN, E. C. Symbolism and technology as sources for the generation of innovations. In: MITCHELL, A. *Advances in Consumer Research*, St. Louis, v. 9, p. 537-541, 1981.

JOHNSSON, M. E. *Jogos de empresas: modelo para identificação e análise de percepções da prática de habilidades gerenciais*. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006, 203 f..

KOLB, D. Learning styles and disciplinary differences. In: ARTHUR, W. Chickering and Associates (Ed.). *The modern American college: responding to the new realities of diverse students and a changing society*. San Francisco: Jossey-Bass, 1981. p. 232-252.

LACRUZ, A.J. Jogos de empresas: considerações teóricas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v.11, n. 4, p. 93-109, out./dez. 2004.

LIBÂNEO, J. C. *Didática*. Porto Alegre: Cortez, 1994.

LOWMAN, J. *Dominando as técnicas de ensino*. São Paulo: Atlas, 2004.

LOWREY, T. M. The use of diffusion theory in marketing: a qualitative approach to innovative consumer behavior. *Advances in Consumer Research*, St. Louis, v. 18, p. 644-650, 1991.

LUCKESI, C.; BARRETO, E.; COSMA, J.; BAPTISTA, N. *Fazer universidade: uma proposta metodológica*. 5. ed. Porto Alegre: Cortez, 1985.

MAYER, F. *História do pensamento educacional*. Trad. M. H. Camacho. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1976.

MEC/INEP/DEEP. *Rede nacional de expansão*, jan. 2007. Disponível em: <http://www.renex.org.br / documentos / COOPMED/10 Censo Educação Superior INEP MEC COOPMED.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2009.

MEUTER, M. L. et al. Self-service technologies: understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. *Journal of Marketing*, v. 64, n. 3, p. 50-65, jul. 2000.

MICK, D. G.; FOURNIER, S. Paradoxes of technology: consumer cognizance, emotions, and coping strategies. *Journal of Consumer Research*, v. 25, p. 123-143, set. 1998.

MINTZBERG, H. As atribuições do administrador, ficção e realidade. *Diálogo*, v. 10, n. 1, 1977.

MIYASHITA, R.; BARBOSA, V. F.; AZEREDO, S. M. Ensino através de jogos de empresas: proposta de um metamodelo para o desenvolvimento e para a avaliação do aprendizado. *Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação em Engenharia de Produção (ENEGEP)*, 2007, Foz do Iguaçu: XXVII ENEGEP, 2007.

MORGAN, D. L. Focus groups. *Annual Review of Sociology*, v. 22, p.129-152, 1996.

OBLINGER, D. The next generation of educational engagement. *Journal of Interactive Media in Education*, v. 8, Issue 7, p. 8, May 2004.

PARASURAMAN, A. Technology readiness index (TRI): a multiple item scale to measure readiness to embrace new technologies. *Journal of Service Research*, New York: Press Robey, D., v. 2, n. 4, p. 307-320, 2000.

PARASURAMAN, A.; COLBY, C. *Techno-ready marketing: how and why your customers adopt technology*. New York: The Free Press, 2001.

PESSOA, M. S. de P.; MARQUES FILHO, P. A. *Jogos de empresas: uma metodologia para o ensino de engenharia ou administração*. XXIX Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia (Cobenge), Porto Alegre, 2001.

PROTIL, R. M. Utilização de simuladores empresariais no ensino de ciências sociais aplicadas: um estudo na República Federal da Alemanha. *Economia*, v. 31, n. 2, p. 113-134, jul./dez. 2005.

RIBEIRO, D. *A universidade necessária*. 4. d. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.

ROGERS, C. *Liberdade de aprender em nossa década*. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.

ROGERS, E. M. *Diffusion of innovations*. 5. ed. New York: Free Pass, 2003.

ROSAS, A. R. Reunindo prática e teoria de administração por meio de jogos de empresas. In: Seminário de Administração, 7. 2004. São Paulo. *Anais...* São Paulo, USP, 2004.

ROSAS, A. R.; SAUAIA, A. C. Jogos de empresas na educação superior no Brasil: perspectivas para 2010. *Enfoque Reflexão Contábil*, v. 25, n. 2, p. 72-85, set./dez 2006.

SAUAIA, A. C. A. *Jogos de empresas: tecnologia e aplicação*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da FEA/USP. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1989.

SAUAIA, A. C. A. Conhecimento versus desempenho das organizações: um estudo empírico com jogos de empresas. *REAd*, v. 12, n. 1, jan./fev. 2006.

SCHIFFMAN, G. L.; KANUK, L. L. *Comportamento do consumidor*. 6. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos/Científicos Editora S.A, 2000.

SOUZA V. R.; LUCE B. F. Avaliação da aplicabilidade do Technology Readiness Index (TRI) para a adoção de produtos e serviços baseados em tecnologia. *Revista de Administração Contemporânea (RAC)* 9.003, p. 1-14, 2005.

TAROUCO, L. et al. Jogos educacionais. *Renote Revista Novas Tecnologias na Educação*, Porto Alegre, v. 2, n. 1, p. 1-7, 2004.

VICENTE, P. *Jogos de empresa*. São Paulo: Makron, 2001.

WERNER, D.; BOWER, B. *Aprendendo e ensinando a cuidar da saúde*. 3. ed. São Paulo: Paulinas, 1984.

ZAJDSZNAJDER, L. Experiências educacionais no ensino de Administração. In: 5º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 1981. *Anais do 5º ENANPAD*, v. 1, p. 77-90, 1981.



Sobre os autores

ORGANIZADORES

Marcos Bueno Graduação em Psicologia pela Universidade de Guarulhos (1980); especialização em Administração (Empreendedorismo) pela Universidade Federal de Uberlândia em convênio com a Universidade de Quebec/Canadá (1997); especialização em Administração Pública pela FGV (1988); mestrado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002); doutorando em Psicologia Social (Psicologia do Trabalho e Organizacional) pela PUC/GO. Professor e coordenador do curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas e Marketing na Universidade Federal de Goiás.

André Vasconcelos-Silva Graduação em Psicologia pela Universidade Católica de Goiás (1998); especialização em Educação pela Universidade Católica de Goiás (1999); mestrado em Psicologia pela Universidade Católica de Goiás (2001) e doutorado em Ciências do Comportamento pelo Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (2008). Professor e pesquisador na Universidade Federal de Goiás, com financiamento da FAPEG.

AUTORES

Ana Paula Pinheiro Zago Graduação e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia; doutoranda em Administração pela UnB. Professora do curso de Administração na Universidade Federal de Goiás – UFG/CAC. Experiência de 16 anos em empresas públicas e privadas na área organizacional.

Arthur Alves Graduação em Psicologia pela UFSJ; especialização em Marketing pela FACED; mestrando em Psicologia pela UFSJ. Diretor de Extensão e Pesquisa e professor no curso de Psicologia da FACED no período de 2003 a 2007. Atualmente, consultor na área de gestão acadêmica.

Daniela Cristina Guimarães Possui graduação em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Goiás (2000), Mestrado em Psicologia (2003) e Especialização em Gestão Financeira (2007) pela mesma universidade. Doutoranda em Psicologia na linha de pesquisa: Psicologia Social, Trabalho e Organizações pela PUC - Goiás (início em 2012). Atualmente é professora convidada do curso de Psicologia da PUC-Goiás. Tem experiência profissional e acadêmica em Finanças com ênfase em gestão de Crédito e Cobrança; e também em Psicologia Social com ênfase em Fatores Humanos no Trabalho, atuando principalmente nos seguintes temas: organização, trabalho, cultura e qualidade de vida no trabalho.

Gleiber Couto Graduação em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1999); mestrado e doutorado em Psicologia (Avaliação Psicológica) pela Universidade São Francisco (2007). Professor na Universidade Federal de Goiás – Campus Catalão, e coordenador do Laboratório de Avaliação, Medidas e Instrumentação em Ciências da Saúde (LAMI) com projetos de pesquisa financiados pela FAPEG.

João Roberto Lo Turco Martinez Graduação (2006) e mestrado em Administração pela Universidade Federal de Lavras (2008); doutorando em Administração de Empresas pela FGV/SP. Professor na Universidade Federal

de Goiás. Experiência na área de Administração (estratégia, mercado financeiro, comércio exterior, processo decisório, educação, desenvolvimento sustentável, marketing, cadeia de suprimentos, logística e economia).

Kátia Barbosa Macêdo Graduação em Psicologia pela Universidade Católica de Goiás (1985); mestrado: Master en Psicología Aplicada a las Organizaciones – Escuela de Administración de Empresas de Barcelona (1988); mestrado em Educação pela Universidade Federal de Goiás (1994) e doutorado em Psicologia Social pela PUC/SP (1999). Professora na graduação, mestrado e doutorado da Universidade Católica de Goiás. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Fatores Humanos no Trabalho.

Leonardo Pinto de Almeida Graduação e mestrado em Psicologia pela Universidade Federal Fluminense - UFF (2002); doutorado em Psicologia pela PUC/RJ (2007), com estágio de doutorado sanduíche no Centre de Recherche sur la Lecture Littéraire da Universidade de Reims Champagne-Ardenne (2005); pós-doutorado em Psicologia pela PUC/RJ, sob o financiamento do CNPq (2008). Professor na UFF, atualmente desenvolve a pesquisa «Espaços políticos abertos pela literatura» no SFC/UFF.

Maxwell Ferreira de Oliveira Graduação e mestrado em Administração. Professor na graduação e pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Goiás. Tem interesse em pesquisa nos seguintes temas: gestão financeira, tecnologia da informação, administração estratégica e *balanced scorecard*.

Renata Limongi França Coelho Silva Graduação em Psicologia e Pedagogia pela Universidade Católica de Goiás (2003/ 2008); especialização em Terapia Comportamental pela Universidade Católica de Goiás (2006); mestrado em Psicologia (2009). Professora no ensino superior, ministrando as disciplinas Psicologia Jurídica e Psicologia Aplicada à Administração.

Sanyo Drummond Pires Graduação em Psicologia (1999) e mestrado em Psicologia Social (2005) pela Universidade Federal de Minas Gerais; doutorando em Avaliação Psicológica e pesquisador associado ao Laboratório de Avalia-

ção Psicológica e Educacional da Universidade São Francisco/Itatiba. Professor de Psicologia na Universidade Estadual de Minas Gerais. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicossociologia e Psicometria.

Serigne Ababacar Cisse Ba Graduação (2000) e mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Lavras (2003); doutorando em Educação pela Universidade Federal de Uberlândia. Professor na Universidade Federal de Goiás.

Solon Bevilacqua Graduação em Administração pela UFRGS; especialização em Engenharia de Produção pela UFRGS; mestrado em Administração pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU); doutorando pela PUC-GO. Professor na Universidade Federal de Goiás.

Thiago Drumond Moraes Graduação em Psicologia pela Universidade Federal do Espírito Santo (2000); mestrado em Psicologia (Estudos da Subjetividade) pela Universidade Federal Fluminense (2002); doutorado em Psicologia Social (Psicologia do Trabalho e Organizacional) pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro (2008). Professor de Psicologia na UFES. Tem experiência na área de Psicologia do Trabalho, mais especificamente em torno da investigação das relações entre Trabalho, Subjetividade e Saúde.

Vagner Rosalem Graduação, especialização e mestrado em Administração; doutorando em Administração de Empresas pela FGV/EAESP. Professor e coordenador do curso de graduação em Administração da Universidade Federal de Goiás, onde também leciona para o curso de especialização, além de estar envolvido em projetos de pesquisa e extensão.

© Marcos Bueno, André Vasconcelos-Silva, 2013

Direitos reservados para esta edição:

UFG/ Catalão

Revisão

Cânone Editoração

Projeto gráfico da coleção

Alanna Oliva

Editoração eletrônica

Alanna Oliva

Dados internacionais de catalogação-na-publicação (CIP)
(Cássia Oliveira)

C744c Concepções Contemporâneas sobre Organizações e Trabalho/
organizadores, Marcos Bueno e André Vasconcelos-Silva. - Goiânia:
DEPECAC-UFG/FUNAPE, 2013.

248p. (Coleção Labor)

ISBN: 978-85-8083-068-2

1. Trabalho 2. Organizações 3. Gestão 4. Comportamento I. Título.

CDU 331.1:658

Projeto gráfico, impressão e acabamento

Campus Samambaia, Caixa Postal 131

CEP: 74001-970 - Goiânia - Goiás - Brasil

Fone: (62) 3521-1107 - Fax: (62) 3521-1814

editora@cegraf.ufg.br

www.editora.ufg.br

