

**COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL, INDIVÍDUO,
PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E CONTEXTOS DE TRABALHO**

Coordenador:

Jairo Eduardo Borges-Andrade (UnB)

Participantes:

Antonio Virgilio Bitencourt Bastos (UFBa)

Francisco José Batista de Albuquerque (UFPe)

José Carlos Zanelli (UFSC)

Maria das Graças Torres da Paz (UnB)

Wilson Moura (UERJ)

ESTRATÉGIA NA UNIVERSIDADE E AÇÃO HUMANA

José Carlos Zanelli

Universidade Federal de Santa Catarina

Com base em uma pesquisa desenvolvida junto aos gestores de primeiro e segundo escalão da Universidade Federal de Santa Catarina, com o objetivo de descrever e analisar as reações ao processo de implantação e consolidação do planejamento estratégico, o presente trabalho considera os conceitos tradicionais de planejamento e as concepções mais recentes sobre estratégia quando aplicadas ao contexto universitário. A pesquisa focalizou um determinado período de tempo (1992-1996). O *design* da pesquisa é do tipo avaliativo. A coleta foi realizada com o recurso de entrevistas com informantes-chave, exame de documentos e observação participante. O pesquisador, a partir da base teórica e coleta inicial, fez uma pré-análise e retornou à coleta, em movimentos recorrentes de busca ao objetivo da pesquisa. Visitas a universidades nacionais e estrangeiras permitiram comparar informações. Os resultados parecem indicar que o planejamento estratégico, como visto, apresenta limitações e dificuldades ao ser aplicado à Instituição. Aponta-se a falta de habilidade estratégica dos administradores e a ameaça à estrutura de poder e à cultura existentes. Acredita-se que, na prática, muitas ações formalmente definidas sofrem modificações ou distorções, visando ao atendimento de interesses particularizados. As verbalizações indicam, de modo amplo, que os eventos que circunscrevem a universidade têm gerado, nos últimos anos, apreensões e incertezas que deterioram acentuadamente os processos internos à Instituição. Enfim, as pressões econômicas e as transformações sociais impõem a busca de alternativas de gestão.

COMPROMETIMENTO NO TRABALHO: CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS EM MUDANÇA E OS RUMOS DA PESQUISA NESTE DOMÍNIO

Antonio Virgílio Bittencourt Bastos
Universidade Federal da Bahia

Ao traçar uma agenda necessária para a pesquisa sobre comprometimento no trabalho, Bastos (1995) aponta algumas direções importantes, coerentes com tendências observadas na área de estudo sobre Comportamento Organizacional, entre as quais: a) dever-se-ia enfatizar a compreensão das relações entre comprometimento e as mudanças em curso nas arquiteturas e modelos de gestão organizacionais, assumindo-se, como Rousseau (1995), o comprometimento como uma "via de mão dupla"; b) a necessidade de estudos mais intensivos, qualitativos e

que busquem apreender a estrutura conceitual (*schema*) subjacente à noção de comprometimento entre os atores sociais, apoiando-se em uma perspectiva cognitivista, crescentemente dominante na área. A presente comunicação articula resultados de estudos inseridos que vem tentando explorar essas novas direções na pesquisa sobre comprometimento no trabalho. No estudo 1, analisou-se, em um contingente de 25 empresas privadas e públicas e 904 sujeitos (parte de um survey maior entre 45 organizações), as relações entre a percepção dos processos de mudança organizacional e os comprometimentos no trabalho (com a organização, a carreira e o sindicato). Através de análises fatoriais foram extraídas as dimensões que caracterizam os processos de mudança organizacional; usando-se análise de *cluster* foram identificados *padrões de mudança* e *padrões de gestão do trabalho*, descritos no nível dos indivíduos e das organizações participantes do estudo. As relações mudanças - comprometimento revelam-se heterogêneas, considerando-se os diferentes focos e as diferentes dimensões do processo que se tornam salientes para os indivíduos nos seus contextos de trabalho. O estudo 2, trata-se de uma análise de caso em um hospital privado de médio porte, descrevendo-se as relações entre os *padrões de comprometimento* e as políticas de gestão de pessoal. Além dos dados quantitativos, foram realizadas entrevistas com profissionais da área de recursos humanos e analisados documentos e planos da empresa. Verificou-se, em síntese, que as políticas de RH se mostravam articuladas, inseridas em um discurso modernizante e que forneciam um suporte organizacional ao comprometimento. Finalmente, apresentam-se o delineamento e alguns dados iniciais de estudos que buscam, através de entrevistas semi estruturadas e o uso de mapas cognitivos, descrever o núcleo central do "*esquema comprometimento*" partilhado por grupos de trabalhadores, explorando, ainda, as mesmas relações entre mudanças organizacionais, políticas de gestão e comprometimento, em uma perspectiva longitudinal. Os resultados de tais estudos ensejam a rediscussão das perspectivas para a investigação no domínio, assinalando a importância de se combinarem diferentes perspectivas metodológicas para se explorar um mesmo objeto de estudo. (CNPq.)

COOPERATIVISMO EM UMA AVALIAÇÃO PSICOSSOCIAL

Francisco José Batista de Albuquerque
Mestrado em Psicologia social - UFPB.

As organizações cooperativas têm proliferado em todo o mundo principalmente a partir de meados do século passado. Sua origem remonta às necessidades dos agricultores, artesãos e operários se organizarem como forma de defesa frente às situações de mercado. Muitas são as

atividades econômicas nas quais o sistema cooperativo exerce um papel de destaque. Segundo Martinez (1995), atualmente mais de setecentos milhões de pessoas fazem parte de alguma maneira de associações cooperativas. No Brasil, aproximadamente 6% do Produto Interno Bruto (PIB) tem origem em organizações cooperativas que no ano de 1996 foram responsáveis por cerca de um bilhão de reais em exportações. Formam um conjunto de 4342 organizações ativas segundo o anuário da Organização das Cooperativas Brasileiras (ANUARIO OCB, 1997), envolvendo um número de pessoas da ordem de 3 876 824 sócios e 151 129 empregados. Estas organizações estão disseminadas por todo o território nacional e contemplam os mais diversos tipos de atividades, sendo as vinculadas ao agrário aquelas que predominam. Apesar destes números, do ponto de vista psicossocial estas organizações têm se caracterizado por serem dependentes de fatores externos de sustentação quer sejam organismos governamentais ou de Organizações Não Governamentais (ONG's). Também é um campo fértil para uma mescla ideológica onde o discurso comunitário da esquerda favorece o pragmatismo utilitarista da direita, propiciando a privatização dos recursos públicos através de renúncias fiscais ou de subsídios monetários. Além destes aspectos ideológicos, a palavra cooperativismo ou cooperativa incorpora um valor social muito forte em uma cultura coletivista e de formação religiosa na qual o individualismo é condenado. Todos estes fatores nos fazem refletir sobre sua prática e objetivos, defendendo uma postura de maior investigação em seus aspectos psicossociais, que sirvam de subsídios para a orientação e avaliação da relação destas organizações com o papel do estado e suas políticas de desenvolvimento. (CNPq.)

IMPACTO DE TREINAMENTO NA GESTÃO DA PESQUISA AGROPECUÁRIA EM PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

Jairo Eduardo Borges-Andrade

Kátia Puente

Maria Helena G. Gomes Pereira

Kelly Cristina P. Rocha

Daniela Morandini

Universidade de Brasília

O objetivo desta pesquisa é o de desenvolver uma metodologia e utilizá-la para avaliar impacto de treinamento. O treinamento escolhido foi o de planejamento, monitoramento e avaliação (PM&A) da pesquisa agropecuária. Duas formas de treinamento foram avaliadas: uma que envolveu o uso de materiais instrucionais em eventos de treinamento coletivos e outra somente baseada na leitura daqueles materiais, desenhados para auto-instrução. No primeiro caso, treinamentos formais foram oferecidos a

peçoal que trabalha com PM&A em instituições de pesquisa agropecuária da América Latina e Caribe. No segundo caso, os materiais foram distribuídos a este mesmo tipo de pessoal nesta região do mundo, bem como na Ásia e África. Para avaliar o impacto daqueles treinamentos ou das informações contidas naqueles materiais instrucionais, utilizou-se um modelo teórico de análise institucional que supunha que os efeitos daqueles eventos ou dessas informações poderiam ser verificados em quatro dimensões organizacionais: contexto, motivação, capacidade e desempenho. Também foi definido que os referidos efeitos poderiam ser medidos nos níveis do indivíduo, do sistema PM&A e da organização como um todo. A combinação das quatro dimensões com os três níveis levou à construção de um modelo de doze componentes. Para cada um desses componentes, foram definidas variáveis de avaliação do impacto dos treinamentos e das informações contidas nos materiais instrucionais. Com base nessas definições foram elaborados e testados cinco questionários, a serem preenchidos por: participantes (Tipo 1) dos treinamentos formais, seus chefes imediatos (Tipo 2) e seus colegas (Tipo 3), pessoal de PM&A que recebeu os materiais de auto-instrução (Tipo 4) e bibliotecários (Tipo 5) que receberam estes materiais. Os referidos questionários foram enviados a todos os indivíduos que participaram dos treinamentos no período 1992-1997, ou que receberam seus materiais de auto-instrução. Até o final de novembro de 1997, foram devolvidos 95 Questionários do Tipo 1, 25 do Tipo 2, 29 do Tipo 3, 117 do Tipo 4 e 21 do Tipo 5. Seus respondentes residem em 30 países, sendo que os maiores quantitativos de Questionários chegaram de Cuba, Panamá e Venezuela, onde foi feito um trabalho especial de acompanhamento dos ex-treinandos. Pretende-se fazer análises quantitativa e qualitativa dos dados, de modo que possam ser descritos os impactos verificados. Também será finalidade da análise de dados a comparação de impactos de treinamentos sob diferentes condições de realização e acompanhamento, bem como a comparação desses impactos em termos dos diferentes componentes do modelo de análise institucional utilizado. (Fontes financiadoras: International Service for National Agricultural Research, CNPq e PIBIC/UnB)

PERCEÇÃO DE JUSTIÇA NO TRABALHO E PODER ORGANIZACIONAL

Maria das Graças Torres

Universidade de Brasília

O presente estudo retrata os resultados de uma pesquisa que teve como objetivo investigar as relações entre as percepções dos empregados quanto aos critérios de justiça distributiva *reais* e *ideais* (equidade, igualdade, neces-

sidade) utilizados na avaliação de desempenho dos seus trabalhos e as imagens que eles têm da empresa onde executam suas atividades profissionais (empresa poderosa e lucrativa). As variáveis independentes do modelo teórico foram a posição hierárquica do empregado na empresa, a área de atuação, o salário, o tempo de serviço e o tipo de atividade, como variáveis organizacionais, e sexo, nível de escolaridade e idade, como variáveis demográficas. Os instrumentos de medida, questionários e entrevistas, foram aplicados a 10% da população de empregados, que compuseram a amostra estratificada. Análises de conteúdo foram feitas com os dados coletados em entrevistas, e estatísticas para as respostas emitidas pelos participantes nos questionários utilizados. Para testar as relações entre as variáveis dependentes e independentes do modelo foram realizadas análises de variância e de regressão múltipla. Os resultados revelaram que: a) as variáveis independentes organizacionais são mais poderosas que as variáveis demográficas, uma vez que as primeiras revelaram-se melhor preditoras das percepções dos empregados da amostra em relação aos critérios de justiça e às imagens da empresa; b) as imagens que os empregados têm da empresa influenciam a percepção dos critérios de justiça distributiva usados no sistema de avaliação de desempenhos no trabalho; c) o critério de equidade foi efetivamente considerado o mais usado nas avaliações e idealmente julgado o mais adequado.

AS REPRESENTAÇÕES SOCIAIS DO PODER NA CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO GOVERNAMENTAL

Wilson Moura, Marcelo Zambrano
Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Esta pesquisa faz parte de um programa voltado para o estudo das representações sociais dos problemas de chefia e as suas implicações com o processo de aculturação organizacional. O objetivo deste primeiro módulo foi o de estudar as percepções que os chefes fazem do significado, dificuldades e possibilidades no exercício de seus papéis. Estruturada segundo a perspectiva da pesquisa-ação, teve como ponto de partida as negociações realizadas em torno de uma demanda de treinamento gerencial para uma organização governamental. O referencial teórico do Programa erigiu-se em decorrência das seguintes articulações de fenômenos e idéias: as contradições registradas, em pesquisas anteriores, entre o discurso manifesto de plena adesão e as práticas mostradas, por gerentes, quando submetidos a programas de gestão participativa; a utilização das representações sociais como indicador de cultura organizacional; a legitimidade e a legalidade do exercício do poder; a autoridade e suas ambigüidades, e, a crise do paradigma burocrático.

A estratégia adotada para a coleta de dados, nesta fase, consistiu dos seguintes passos, assim descritos em ordem cronológica: a) história de vida - entrevistas de profundidade, gravadas, cerca 2 horas e realizadas numa amostra selecionada de 10 chefes (15%); b) questionário de vivências na chefia - enviado a todos os participantes, após a sua elaboração e teste, para serem respondidos, anonimamente, via Correios, cuja devolução correspondeu a cerca de 55% do total de chefes (39); e, c) seminários de longa duração (três dias consecutivos, 8hs/dia) - realizados em duas turmas, 35 chefes cada, nos quais foram propostas variadas questões, sendo colhidas: opiniões individuais, por escrito, de cada participante / consensos de pequenos grupos / consensos do grande grupo (turma) / dramatização semi-estruturada versando sobre o exercício da chefia na organização, seguida de debates. Os resultados apontam para uma crise envolvendo a ruptura do pacto burocrático de interesses, devidamente internalizado através dos processos de socialização organizacional. A emergência do binômio - autonomia e responsabilidade - como pressupostos da modernidade administrativa, parece constituir-se em fator de desequilíbrio, em virtude da perplexidade e impotência exibidas pelos chefes, justificando-se, em parte, a ambivalência no tocante ao desinteresse e a auto-depreciação da função gerencial. Uma segunda fase da pesquisa, tendo como sujeitos os subordinados, está em negociação. (Convênio IBGE/UERJ)