

A. DUARTE GOMES • ANTÓNIO CAETANO
JOSÉ KEATING • MIGUEL PINA E CUNHA
Coordenadores

Organizações em Transição

Contributo da Psicologia do Trabalho
e das Organizações



Coimbra • Imprensa da Universidade

(Página deixada propositadamente em branco)

A. DUARTE GOMES • JOSÉ KEATING
ANTÓNIO CAETANO • MIGUEL PINA E CUNHA
Coordenadores

Organizações em Transição

Contributos da Psicologia
do Trabalho e das Organizações



Coimbra • Imprensa da Universidade

COORDENAÇÃO EDITORIAL
Imprensa da Universidade de Coimbra

CONCEPÇÃO GRÁFICA
António Barros

EXECUÇÃO GRÁFICA
G.C. – Gráfica de Coimbra, Lda.
Palheira • Assafarge – Apart. 3068
3001-453 Coimbra Codex

ISBN
972-98225-3-0

DEPÓSITO LEGAL
153435/00

© JUNHO 2000. IMPRENSA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA

AS ESTRUTURAS DE CONHECIMENTO
DE RESPONSÁVEIS BANCÁRIOS SOBRE ORGANIZAÇÃO:
ESTUDOS DE MAPEAMENTO COGNITIVO (1)

FILOMENA JORDÃO

FACULDADE DE PSICOLOGIA E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO
DA UNIVERSIDADE DO PORTO

I. INTRODUÇÃO

Inserindo-se numa perspectiva cognitivista do estudo das Organizações, este trabalho pretende investigar a vertente cognitiva da estruturação organizacional. Assumindo o pressuposto de que as Organizações bem como os fenómenos que nelas ocorrem são cognitivamente construídos pelos seus actores, consideramos que as formas organizativas são soluções que visam responder às características e exigências ambientais quer internas (tecnológicas, de pessoal), quer externas (por ex., competitividade) à Organização, tal como estas são *interpretadas* pelos agentes responsáveis pela "organização" ou "estruturação organizacional" nas Organizações.

Particularmente importante para a temática em estudo e para a forma como desenvolvemos este trabalho foi a proposta de sistematização das teorias das Organizações e da Gestão apresentada por Astley e Van de Ven (1983). Os autores para além de proporem uma sistematização conjunta des-

7

(1) Este estudo constitui um dos estudos empíricos que integram a tese de doutoramento da autora, apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto em Novembro de 1998.

tas teorias, definem num esforço de integração das quatro visões daí resultantes⁽²⁾, seis debates sobre a *natureza e estruturação das Organizações* que na sua opinião, têm caracterizado este campo de estudos. Dois destes debates foram por nós considerados e explorados ao longo deste trabalho servindo-lhe de guia orientador.

O primeiro destes debates é o relativo à *natureza das Organizações* através do qual se questiona se as Organizações são sistemas funcionalmente racionais e tecnicamente constrangidos, ou se são realidades socialmente construídas, isto é, personificações subjectivamente compreensíveis da acção individual (Astley & Van de Ven, 1983).

Esta questão coloca-nos perante alguns dos pressupostos subjacentes a dois dos paradigmas definidos por Burrell e Morgan (1979), o paradigma "funcionalista" — aquele que tradicionalmente tem servido de suporte à maior parte dos estudos organizacionais —, e o paradigma "interpretativo", o paradigma emergente neste domínio de estudos a partir da década de setenta/oitenta. De facto, o estudo das Organizações desenvolveu-se até esta altura, na base duma perspectiva «objectivista», «racional» (Benson, 1977), «funcionalista» (Burrell & Morgan, 1979, Morgan, 1983, 1986, 1989) ou "entitativa" (Hosking & Morley, 1991). Perspectiva segundo a qual as Organizações e qualquer um dos seus fenómenos são entendidos como entidades objectivas, passíveis de conhecimento por observadores externos e independentes daquela e por estas duas razões, se considera que as Organizações são avaliáveis através de procedimentos experimentais precisos e concretos.

Também o estudo das formas organizativas ou estruturais assumidas pelas Organizações tem sido tradicionalmente dominado tal como a maioria das temáticas inseridas neste campo de estudos, pela perspectiva racionalista ou funcionalista e "entitativa". De facto, a *estrutura* e o *meio organizacional* têm sido considerados entidades objectivas, concretas e para além de tudo, independentes uma da outra.

8 Nos finais da década de setenta, uma outra perspectiva começa a emergir no estudo dos fenómenos sociais nomeadamente no estudo das Organizações, a perspectiva «cognitivista» que realça o carácter sociocognitivamente construído das concepções organizacionais (Peiró, 1990), ou seja, começa a

(2) Referimo-nos à visão ou perspectiva estrutural — sistémica, à da escolha estratégica, à da selecção natural e à da acção colectiva de Organização e Gestão.

considerar-se a participação que ao nível cognitivo, cada actor organizacional tem na definição do que posteriormente reconhece como a *realidade organizacional*. O aparecimento desta perspectiva que veio a provocar aquilo que Scott denominou como o «desmantelamento parcial da catedral dominante da estrutura racional» (Scott, 1987: xv), pôs em relevo uma situação de crise a exigir uma mudança nos pressupostos paradigmáticos até aí predominantes (Peiró, 1990) no estudo da realidade organizacional. De facto, e segundo Morgan os investigadores inseridos nesta perspectiva emergente, «não procuram mais generalizar «factos» que assentam na operacionalização de leis deduzidas da natureza, mas em suscitar, a partir de estudos em profundidade de casos únicos, «tomadas de consciência» que permitam compreender melhor situações particulares que se produzem em outros contextos ou Organizações» (Morgan, 1985 citado em Cossette, 1994b: 5).

Um dos primeiros autores a conceptualizar teoricamente esta perspectiva foi Weick (1979)⁽³⁾ para quem as Organizações não possuem uma «realidade» subjacente à espera de ser descoberta mas «constituem antes invenções e/ou criações das pessoas» (Weick, 1979: 12). Foi com base neste modelo teórico genericamente conhecido por *Teoria do organizing* ou *Teoria do processo de organizar*, com cujas premissas nos identificamos, que realizámos o trabalho aqui apresentado.

O autor propõe um modelo das Organizações em que estas são consideradas «sistemas de interpretação» ou «sistemas de significados», que para sobreviver devem possuir mecanismos que lhes permitam interpretar acontecimentos ambíguos e dar ou atribuir sentido e direcção aos seus participantes (Weick, 1979, 1990, 1995). O conceito fulcral da sua abordagem é o de «*organizing*», conceito que traduz não só a característica dinâmica da realidade em estudo, como evidencia a natureza exclusivamente humana e interpretativa desta actividade. O autor entende o «*organizing*» como «uma *gramática consensualmente validada* para reduzir a *ambiguidade* através de *comportamentos entrecruzados*» (Weick, 1979: 3) correspondendo assim, a um processo de construção permanente de significação organizacional, constituído por quatro processos básicos: (1) o processo de mudanças ou transformações ecológicas, (2) o processo de «enactment»⁽⁴⁾, (3) o processo de

(3) Data da 2ª edição da obra publicada inicialmente em 1969.

(4) Dada a especificidade que este termo assume neste modelo e a nossa dificuldade em encontrar um termo português que traduzisse toda a sua riqueza, optámos por não o traduzir

selecção e, finalmente (4) o processo de retenção. É na dinâmica interactiva destes quatro processos que se constitui o processo de «*organizing*» sintetizado por Weick da seguinte forma: os meios com os quais as pessoas e/ou as Organizações interagem são o resultado de um processo através do qual elas destacam e/ou focalizam do meio (*actividade de «enactment»*) uma dada porção da experiência (aquela que corresponde essencialmente às transformações e às diferenças que os fluxos de experiência apresentam), impõem uma série finita de interpretações a esta porção da experiência (*actividade de selecção*) e, finalmente, procedem ao armazenamento de segmentos interpretados para futura aplicação em situações semelhantes (*actividade de retenção*) (Weick, 1979, 1995).

Desta forma, assumir as Organizações como sistemas sociocognitivamente construídos influencia a compreensão que se faz do papel dos actores organizacionais: o seu comportamento é visto como essencialmente proactivo e não já como sendo determinado pelo meio e reactivo a este como o era na perspectiva mais tradicional. O que ao nível macro, implica assumir que a vida organizacional é uma *criação activa* resultante de escolhas estratégicas da gestão e de outros actores organizacionais significativos e não é *determinada* por constrangimentos ambientais reais, concretos. Ou seja, estamos perante outro dos debates relativos à natureza e estruturação organizacional definidos por Astley e Van de Ven, que é o relativo aos *determinantes da vida organizacional* (Astley & Van de Ven, 1983).

É neste contexto que se começa a considerar a participação de um outro tipo de variáveis no *processo de organizar*, as variáveis relacionadas com os agentes a quem por definição cabe esta tarefa organizacional. Assim, o factor de «*design*» (Hall, 1987) começa a ser considerado como relevante na forma organizativa assumida pelas Organizações. Ou seja, as formas organizativas são entendidas como o resultado de *escolhas* feitas por aqueles que na Organização estão investidos de poder para influenciar o seu curso de acções. Considerando o processo de (r)estruturação organizacional como um processo de escolhas, os diferentes modos de organização deverão assim, deixar de ser vistos como dados adquiridos ou como fatalismos deterministas,

mas antes como soluções construídas, logo, artificiais (Crozier & Friedberg, 1977), que determinados actores organizacionais — os que possuem poder para tal — propõem e actualizam. Sabendo que estes responsáveis escolhem e *agem* em domínios ambientais de acordo com concepções que constróem acerca de como o *meio* é (Morgan, 1986; 1989), consideramos que a forma como as características e exigências do meio interno e externo da Organização são lidas, interpretadas, afinal «*enactadas*» pelos responsáveis dos processos de reestruturação organizacional, desempenha um papel preponderante nestes processos.

Desta forma, os actores organizacionais são considerados como «processadores de informação» (Walsh, 1989; Mintzberg, 1982) que ao nível cognitivo desenvolvem *estruturas de conhecimento* — conceito chave da perspectiva “top-down” ou «theory driven» de processamento de informação (Abelson & Black, 1986) — que os ajudam não só a atribuir significado ao mundo que os rodeia, a organizá-lo cognitivamente, como também a simplificá-lo; o «meio organizacional» é entendido como um produto *enactado* que se localiza nos *esquemas* ou *estruturas de conhecimento* dos gestores (Stubbart & Ramaprasad, 1988). Ou seja, enquanto que logicamente podemos falar nas categorias interno/externo ou interior/exterior relativas ao meio organizacional, empiricamente consideramos que estas categorias não existem. A este propósito, partilhamos inteiramente com Weick a ideia de que apenas existe o interior (o exterior é um vazio), e que tudo o que pode ser conhecido é a visão interna ou o interior do mundo de uma pessoa (Weick, 1982: 273).

Assim, numa perspectiva interpretativa ou cognitivista da estruturação organizacional, torna-se imprescindível conhecer a forma como as características do meio organizacional são lidas, interpretadas, afinal «*enactadas*» pelos gestores e elementos do topo da tecnoestrutura (Mintzberg, 1982, 1990), detentores do poder formal para “organizar” em instituições nacionais de crédito.

2. METODOLOGIA DO ESTUDO EMPÍRICO

Dado que o nosso objecto de estudo é intrinsecamente cognitivo, isto é, são as estruturas de conhecimento que responsáveis bancários possuem sobre “organização”, optámos pela *metodologia de mapeamento cognitivo*. A partir do momento que se opta pelo *mapeamento cognitivo* como metodolo-

gia de investigação, tem de se assumir uma série de opções, paralelamente às decisões de desenho que habitualmente se assumem em qualquer investigação. Assim por ex., é importante a definição clara do *objectivo* da elaboração do mapa assim como do *território* que ele cobrirá ou abrangerá (Huff & Fletcher, 1990). É da definição ou clarificação destes aspectos que nos ocuparemos a seguir.

Objectivos

No estudo aqui apresentado, um *estudo de casos múltiplos descritivos* (Yin, 1993, 1994), procurámos explorar o **que** pensam e **como** pensam responsáveis bancários sobre *organização* e quais as variáveis ou que factores eles consideram afectar este processo. Ou seja, este estudo centra-se no processo de *enactment* do ambiente (Weick, 1979, 1982) isto é, na forma como os intervenientes em processos de (r)estruturação organizacional criam os meios com que se confrontam e que aceitam posteriormente como sendo exteriores a si. A prossecução deste objectivo implica de acordo com alguns autores (Lord & Kernan, 1987; Walsh & Fahey, 1986; Walsh, 1989), não só a descrição do *conteúdo* das estruturas de conhecimento que responsáveis bancários sustentam sobre *organização* ou *estruturação organizacional*, como também a especificação da *estrutura* subjacente àquele conhecimento, isto é, a elaboração de mapas cognitivos para cada um dos entrevistados.

Especificações do território a representar graficamente

Segundo Erdener e Dunn a decisão mais básica que tem que se tomar quando se recorre ao método de mapeamento cognitivo envolve a escolha entre um mapa que reflecta a cognição individual ou um que reflecta as percepções partilhadas de um grupo e/ou Organização (Erdener & Dunn, 1990). Nesta decisão, que se reflecte directamente na definição da amostra de estudo, desempenham obviamente, papel fundamental o(s) objectivo(s) do estudo (definidos anteriormente) e as questões de investigação em análise. É sobre estes aspectos que nos debruçaremos a seguir.

As questões de investigação

A questão básica de investigação para este estudo coloca-se ao nível individual e é a seguinte: «Qual é o conhecimento que bancários responsáveis pela estruturação ou reestruturação organizacional possuem sobre "organização"?

Entretanto, tendo em atenção os aspectos naturalmente salientados pelos entrevistados bem como as áreas de exploração do estudo exploratório⁽⁵⁾ que se mostraram bastante eficazes na estimulação do discurso dos responsáveis bancários sobre a temática em estudo, podemos especificar esta questão nas seguintes:

- a) Que dimensões do *meio organizacional* são relacionadas com *organização*?
- b) Que tipo de factores "organizacionais" os responsáveis bancários consideram?
- c) Como é que os entrevistados interpretam a influência do *meio externo*, nas suas opções de reestruturação organizacional?
- d) Que elementos do meio externo eles salientam?
- e) Como é que os entrevistados interpretam a influência da *tecnologia*, nas escolhas organizativas que fazem?
- f) Que aspectos tecnológicos eles salientam?
- g) Como é que os entrevistados interpretam a influência do factor " *pessoal/humano*", nas suas opções de reestruturação organizacional?
- h) Que dimensões pessoais/humanas eles salientam?
- i) Como é que os entrevistados interpretam a influência entre aspectos do meio externo e as variáveis de "tecnologia"?
- j) Como é que os entrevistados interpretam a influência entre aspectos do meio externo e as variáveis de "pessoal"?
- k) Como é que os entrevistados interpretam a influência entre os aspectos tecnológicos e as variáveis de "pessoal"?
- l) Como é que os entrevistados interpretam a influência interactiva das diversas variáveis, isto é, quais as suas teorias ou o seu conhecimento sobre "organização"?

Níveis de análise

Como facilmente se depreende do que ficou dito anteriormente, o nível de análise neste estudo é o individual, isto é, cada elemento, gestor e/ou técnico, que em Organizações de crédito portuguesas é responsável pelos pro-

⁽⁵⁾ Este estudo foi precedido de um outro exploratório com o qual nos propunhamos entre outros objectivos, exactamente o de elaborar um modelo de entrevista semi-estruturada a ser utilizado na recolha de dados do estudo aqui apresentado.

cessos de organização ou reestruturação organizacional. Para tal, e como a reestruturação dos balcões era um processo que decorria ou tinha decorrido há pouco tempo, optámos por seleccionar alguns intervenientes neste processo.

Neste tipo de Organizações o processo relativo à reestruturação dos balcões envolve um conjunto de intervenientes organizacionais situados hierarquicamente no topo estratégico (Mintzberg, 1982, 1990) e no topo da tecnoestrutura (Mintzberg, 1982, 1990), isto é, implica a constituição de uma "constelação de trabalho" (Mintzberg, 1982) especificamente para este fim que uma vez alcançado, permitirá o "desfazer" da constelação criada.

Estando nós mais interessados no estudo em profundidade de casos individuais do que em análises mais superficiais de um grande número de sujeitos, optámos por um estudo mais *intensivo* do que *extensivo* (Cossette, 1989) tendo considerado um número restrito de casos. Além disso, ao realizarmos um estudo com casos múltiplos não tínhamos qualquer preocupação de «amostragem» mas, pretendíamos antes, utilizá-los numa lógica de replicação (Yin, 1993) de realidades que presumimos semelhantes. A sua utilização permitir-nos-á o estabelecimento de leituras comparativas sempre enriquecedoras nestes casos.

Assim, dos responsáveis gestores e técnicos, pela área da "organização" contactados em quatro Organizações onde decorria o processo de reestruturação das suas agências ou balcões, conseguimos em tempo útil, a adesão de dois administradores e três elementos do topo da tecnoestrutura, num total de cinco casos. As principais características destes cinco elementos, todos do sexo masculino, foram agrupadas em duas dimensões: uma primeira relativa à *formação e função desempenhada na Organização* e uma segunda, relativa à *Experiência no domínio da «organização»*.

Relativamente à primeira destas dimensões podemos destacar que apenas um dos entrevistados não possuía formação superior, e que os restantes tinham formações superiores nos domínios da Economia (os dois administradores responsáveis pelo pelouro da *organização*), da Engenharia e da Matemática.

14

Quanto à *Experiência no domínio da «organização»* pudemos constatar que a totalidade dos entrevistados tem cinco ou mais anos de experiência no domínio da «organização».

Outras características relevantes do território

Dois outros aspectos, são habitualmente considerados quando se decide pelo mapeamento cognitivo, um é relativo ao *tipo de conteúdos da cognição*

que desejamos incluir no mapa e, o outro, intimamente relacionado com este, tem a ver com a *quantidade de informação que nele pretendemos incluir*.

Na resposta a ambas as questões vai desempenhar papel fundamental quer o objectivo do mapeamento como as questões de investigação delineadas, devendo «o que elabora o mapa encontrar formas de seleccionar apenas os conceitos e crenças que são relevantes para o estudo» (Eden, Jones & Sims, 1983: 47). Segundo estes autores, e de acordo com a abordagem teórica subjacente ao método de mapeamento cognitivo que propõem, a Teoria dos Constructos Pessoais (Kelly, 1963), o entrevistador e/ou o investigador deverá tentar compreender a forma como o entrevistado caracteriza o problema ou a temática em estudo tentando assegurar-se que as ideias que se relacionam com valores e objectivos sejam incluídos no mapa. Desta forma, procurámos salientar do discurso dos entrevistados as suas ideias sobre "organização" quer eles se referissem a esta temática isoladamente ou a relacionassem com outros aspectos.

Em síntese, pretendemos neste estudo a elaboração de mapas cognitivos individuais que reflectam o conhecimento ou a(s) estrutura(s) de conhecimento que diversos e diferentes responsáveis pela "organização" em Instituições de crédito portuguesas sustentam.

Técnicas de recolha de dados

Porque a linguagem falada ou escrita pode ser considerada como um veículo privilegiado de acesso aos processos cognitivos individuais, não podendo por isso, deles ser separada, consideramos que «os dados de interesse na descoberta das teorias implícitas dos indivíduos são as suas comunicações, qualquer que seja a forma assumida, em relação ao constructo sob investigação» (Sternberg, 1985: p. 608). Quando o foco de análise é a linguagem ou o discurso do indivíduo, as fontes de recolha de dados podem ser basicamente (a) *situações forjadas* pelo investigador (por ex., entrevistas), (b) *situações naturais* como por ex., comunicações, discursos proferidos fora da situação de investigação ou, (c) *arquivos* (textos escritos pelos indivíduos sobre o tema em estudo).

Optámos neste estudo, pela recolha exclusiva de dados de entrevista — «registos interactivos» (Walsh, 1989) — dada a ausência quer de textos escritos pelos próprios sobre o tema quer de ocasiões públicas (por ex., conferências, palestras) de exposição das suas ideias neste domínio. Além disso, consideramos a *entrevista* como o método que "melhor permite abordar a realidade, a verdade dos outros" (Grawitz, 1986).

Procedimento

Os dados foram recolhidos em duas entrevistas, uma primeira entrevista (semi estruturada) que denominámos por "entrevista inicial" e, uma segunda entrevista mais estruturada que denominámos por "entrevista de validação". Estas entrevistas tiveram a duração média de 1:30H e foram realizadas respectivamente, em Fevereiro e Abril de 1995, no contexto da Organização de pertença dos entrevistados.

Com a *entrevista inicial* pretendíamos basicamente recolher dados relativos ao modo como os entrevistados abordam as questões de «organização» e como as relacionam com outras, dados afinal da realidade «subjectiva» (Pagès et al., 1984) de cada entrevistado.

Esta entrevista estava estruturada em duas partes: uma *primeira parte*, introdutória, em que sinteticamente, era explicado o objectivo do estudo, solicitada a colaboração do entrevistado e garantido o sigilo das informações fornecidas; e, uma *segunda parte*, em que procurávamos explorar basicamente as *estruturas de conhecimento* que cada entrevistado possuía relativamente ao processo de "organização". Para tal, o entrevistado era por ex., questionado sobre o que entendia por «organização»; que aspectos considerava associados às questões de «organização»; qual o papel que atribui ao *meio externo*, como por ex., a importância dos *dientes* e dos outros bancos a operar no mercado, nas formas organizativas assumidas; qual a importância atribuída aos aspectos relacionados com o "pessoal"; etc. Caso se mostrasse facilitador do discurso, sugeria-se aos entrevistados que verbalizassem sobre uma realidade objectiva nomeadamente, a reestruturação recente dos balcões processo no qual estiveram envolvidos.

Ao longo desta entrevista eram ainda explorados alguns dados demográficos dos entrevistados como por ex., a sua formação académica, se possuíam algum curso de gestão, os anos que estavam no cargo que desempenhavam, a experiência no domínio da «organização» antes da ocupação do actual cargo, aspectos que considerámos como potencialmente interessantes aquando da interpretação dos resultados deste estudo.

Com a *entrevista de validação* pretendíamos uma melhor exploração do que o entrevistado pensa sobre a temática em estudo, pois a combinação de dados recolhidos em diferentes ocasiões permite quebrar um "mental set"⁽⁶⁾

(6) Consiste numa estrutura mental pela qual o pensamento de uma pessoa, num dado momento, "will follow the lines on which he starts off"» (Eden, Jones & Sims, 1979: 91). De facto,

a que os indivíduos eventualmente, estariam sujeitos no momento da primeira recolha de dados (Eden, Jones & Sims, 1979). Assim, realizada com base no mapa cognitivo elaborado, constituiu uma oportunidade não só para a validação pelo entrevistado, do mapa elaborado — validação feita com base no reconhecimento e na aceitação quer dos conceitos como das relações estabelecidas entre eles representados no mapa — como também uma oportunidade para aprofundar a exploração de conceitos significativos do sistema de crenças do indivíduo, nomeadamente os seus opostos psicológicos, e as suas causas e explicações.

Apesar de ter revestido características diferentes de entrevistado para entrevistado, tendo em atenção as especificidades dos mapas de cada um, a *entrevista de validação* consistiu basicamente em dois momentos: o da *exploração de opostos de conceitos* e um segundo momento, o do *desenvolvimento ou aprofundamento de ideias*. No primeiro momento, consideraram-se os conceitos constituídos apenas por um pólo e explorou-se para cada um o seu oposto perguntando aos indivíduos: "Qual é na sua opinião, a alternativa (satisfatória ou negativa conforme o indivíduo tivesse indicado uma ou outra) para esta circunstância? É importante que nos dê a *sua opinião* e não o ponto de vista "oficial" da Organização"; no segundo momento, estimulava-se o desenvolvimento de ideias através de questões do tipo: "Porque é que isto o preocupa?" ou "Porque é que está preocupado com isto?" — exploração das *consequências* — e, "Que razões encontra que expliquem tal?" ou "Porque é que isto é assim?" — exploração das *causas* -. Em qualquer um destes momentos foi dado ao entrevistado o tempo necessário para ir até ao "fundo da questão", tendo todo este processo de exploração sido mantido até o indivíduo não ser capaz de dizer mais nada sobre o assunto.

Instrumento de análise

Para análise dos dados relativos ao conhecimento ou às estruturas de conhecimento que os responsáveis bancários sustentam sobre "organização", utilizámos a técnica de Graphics COPE — "Graphics Cognitive Policy Evalua-

segundo os autores, se recolhermos dados em momentos diferentes teremos mais hipóteses de abarcarmos melhor todas as crenças sustentadas pelo indivíduo sobre a temática em estudo isto porque, dadas as nossas limitações cognitivas, não somos capazes de num dado momento, nos lembrarmos de todas as causas e/ou consequências que acreditamos estarem relacionadas com um dado acontecimento.

tion" —, técnica informatizada de mapeamento cognitivo desenvolvida com base na Teoria de Constructos Pessoais de Kelly (1963) por Eden e colaboradores na Universidade de Strathclyde (Escócia).

A Teoria de Constructos Pessoais desenvolvida por Kelly no domínio da clínica, enfatiza «o "Homem como um cientista" que continuamente se esforça por fazer sentido do seu mundo (Eden, Williams & Smithin, 1986: 235) tendo em vista a acção no e sobre o mundo (Eden, 1988a: 4) com o intuito de o controlar. Assentando no pressuposto base⁽⁷⁾ de que «Os processos de uma pessoa são psicologicamente orientados pela forma como ela antecipa os acontecimentos» (Kelly, 1963: 46), esta teoria defende que os indivíduos desenvolvem a partir das replicações desses acontecimentos, sistemas de construção idiossincráticos ou pessoais (corolários da individualidade e da construção) constituídos por constructos dicotómicos (corolário da dicotomia) que estabelecem entre si relações ordinais (corolário da Organização). O seu conceito chave é exactamente o de "constructo", que o autor define como «formas de construção do mundo» ou «padrões que o indivíduo cria e tenta depois adaptar às realidades de que é composto o mundo» (Kelly, 1963: 9) e com as quais ele se confronta diariamente⁽⁸⁾.

É com base nesta teoria que Eden desenvolve a técnica do GCOPE com o objectivo de captar um "sistema de constructos pessoais" (Eden, Jones & Sims, 1979; Eden, 1988b). Para o autor, o mapeamento cognitivo constrói-se sobre três asserções chave daquela teoria: **primeiro**, o Homem atribui sentido ao seu mundo através do contraste e da semelhança, isto é, o *significado* no contexto da acção, deriva do relativismo; **segundo**, o Homem procura explicar o seu mundo — porque é que é como é, o que é que o faz ser assim; e, **terceiro**, o Homem procura compreender a significância do seu mundo organizando os conceitos hierarquicamente de tal forma que alguns conceitos estão subordinados a outros (Eden, 1988a: 3-4).

A forma como procedemos constituiu basicamente um método heurístico de leitura do material recolhido e um método de produção de hipóteses sobre o conhecimento que aqueles responsáveis possuem sobre «organização».

(7) A Teoria dos Constructos Pessoais tal como foi proposta por Kelly (1963), define-se através de doze pressupostos, um pressuposto fundamental e, onze corolários deste.

(8) Assim definido, este conceito equivale ao de "estrutura de conhecimento", o conceito chave da abordagem "top-down" ou *theory driven* de processamento de informação como dissemos anteriormente.

A técnica foi utilizada de acordo com a proposta original dos seus autores tendo nós no entanto, procedido com base numa análise de conteúdo, à categorização dos conceitos de cada modelo analisado. Para tal, utilizámos como referente a diferenciação que Duncan (1977, citado por Duncan & Weiss, 1979) fez de *meio organizacional* diferenciando os conceitos de acordo com o seu conteúdo, em dois grandes grupos, (a) conceitos relativos ao *meio interno* e, (b) conceitos relativos ao *meio externo* da Organização. No primeiro grupo, considerámos os conceitos relativos aos *trabalhadores/pessoal*, à *organização* e, à *Empresa em geral*; no segundo grupo, considerámos conceitos relativos aos *clientes* e à *concorrência*. Foram utilizados os seguintes critérios para a categorização dos diferentes conceitos:

- 1) Os conceitos cujo conteúdo nos remete para alguma característica intrínseca das diferentes entidades consideradas (pessoas, organização, empresa, clientes e concorrentes), serão categorizados como sendo desse domínio de conceitos.

Englobamos neste caso, conceitos do tipo *maior satisfação do trabalhador* (conceito *pessoal*); *umenta a qualidade do serviço* (conceito *organização*); *mais lucros para o banco* (conceito *empresa*); *satisfação completa do cliente* (conceito *cliente*); *maior agressividade da concorrência* (conceito *concorrentes*);

- 2) Os conceitos expressos através de um sujeito, de uma acção e de um beneficiário dessa acção, são categorizados de acordo com o **sujeito**, uma vez que é ele o autor da acção destacada.

São conceitos deste tipo por ex., *o trabalhador resolve o problema ao cliente* (conceito *pessoal*); *o banco conhece o que a concorrência está a fazer* (conceito *empresa*); *o cliente fala bem do banco* (conceito *clientes*).

Outros conceitos houve que, por não ter sido possível categorizá-los através das duas formas referidas, foram categorizados de acordo com o próprio conteúdo do seu texto e com o sentido que o seu autor lhe atribuiu. Assim, foram considerados no domínio *pessoal/trabalhadores* conceitos que embora relativos aos trabalhadores não se reportam a características intrínsecas destes, por ex., conceitos relativos à variação da quantidade de trabalhadores, às variações nas taxas de absentismo; no domínio *organização*, foram consideradas características organizacionais tais como aspectos relativos ao serviço, ao atendimento, à tecnologia das unidades funcionais. A *rotação de*

pessoal, o *enriquecimento do trabalho*, foram também e porque se referem a medidas organizativas, considerados como conceitos *organização*.

Ainda que o GCOPE não proponha este tipo de análise optámos por a realizar, porque do ponto de vista da análise nos pareceu ser enriquecedor e facilitador da sua interpretação. Só desta forma de facto, seria possível a interessante comparação dos diferentes conceitos considerados por cada entrevistado em cada um destes domínios e, também, estar atento aos novos domínios de conceitos criados em cada caso. Para tal, e apesar da consideração prévia dos domínios de conceitos anteriormente definidos, mantivemo-nos atentos na análise de cada caso, ao aparecimento e notação de outro tipo de conceitos.

3. RESULTADOS E SUA DISCUSSÃO

Na impossibilidade de apresentarmos aqui as características específicas de cada um dos modelos, optámos por elaborar uma síntese comparativa dos cinco modelos analisados. Consideraremos para isso dois níveis distintos embora complementares, o primeiro, o das *características extrínsecas dos modelos* e, o segundo, o do seu *conteúdo e estrutura*, ou seja, o nível de análise que nos permite de facto, identificar e compreender o conhecimento que os responsáveis bancários entrevistados possuem sobre *organização*.

Os resultados mostraram que na essência, os mapas cognitivos elaborados não se diferenciavam significativamente nem quanto às suas *características extrínsecas* nem quanto ao seu *conteúdo e estrutura*.

As principais *características extrínsecas*, a partir das quais poderemos concluir do grau de complexidade cognitiva dos modelos analisados, encontram-se sintetizadas no **Quadro I**.

20 — Relativamente ao *número de conceitos* e de *relações* identificados em cada um dos modelos, verificamos haver uma relativa homogeneidade, que é maior para o número de conceitos do que a que se verifica para o número de relações. A diferença entre o número de conceitos e o número de relações só se veio a tornar relativamente diferenciadora no caso **b** que como podemos verificar, apresenta o maior valor para a razão *número de relações vs. número de conceitos*, indicadora de maior complexidade cognitiva deste mapa.

QUADRO I

PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DOS MAPAS COGNITIVOS INDIVIDUAIS

Casos

Características	Gestores		Técnicos da DOI		
	<i>a</i>	<i>b</i>	<i>c</i>	<i>d</i>	<i>e</i>
N.º conceitos	73	68	65	62	71
N.º relações	102	106	93	84	90
N.º conceitos/n.º relações	1.4	1.6	1.4	1.35	1.27
N.º conceitos "topo"	4	2	7	3	7
N.º conceitos "base"	12	10	12	9	14
N.º clusters	3	2	3	3	3
N.º loops	5	19	4	6	8
N.º conceitos em loops	18 (25%)	19 (28%)	7 (11%)	11 (18%)	19 (27%)

Em todos os modelos o número de *conceitos "topo"* é menor do que o número de *conceitos "base"*⁽⁹⁾ identificados, o que nos diz de imediato que relativamente à temática em estudo, os entrevistados consideram um conjunto relativamente limitado de resultados desejáveis ou objectivos a alcançar — nalguns casos como por ex., nos casos *a*, *b* e *d*, pode-se falar mesmo em fixação num conjunto restrito (dois, três, quatro) de resultados tidos como desejáveis -; e, simultaneamente consideram um leque mais diversificado de *opções potenciais* que os sujeitos interpretam como disponíveis para seleccionar a ou as acções que permitirão a concretização das "questões chave", situadas hierarquicamente, acima daquelas.

Dois casos no entanto, merecem destaque, o caso *c* e o caso *e*, ambos com sete *conceitos "topo"*, o que evidencia relativamente aos sujeitos a que reportam, que possuem uma elaboração um pouco mais diversificada do que

⁽⁹⁾ Os *conceitos "topo"* ou "influenciados" são *conceitos* aos quais o entrevistado não atribui consequências, situando-se por isso, no topo de uma ou mais cadeias argumentativas; os *conceitos "base"* ou "influenciantes" são pelo contrário, *conceitos* aos quais o indivíduo não atribui explicações ou causas, ou seja, são *conceitos* que iniciam uma ou mais cadeias de argumentação.

os outros três entrevistados, no que concerne aos objectivos organizacionais que consideram desejáveis alcançar:

Quanto ao número de **agrupamentos** ou **clusters** constituídos, verificámos que, exceptuando o caso **b**, onde foram identificados apenas dois, todos os modelos foram divididos em três clusters. Como a forma de análise de agrupamentos ou clusters que é realizada pelo GCOPE, segue os princípios do "agrupamento por ligação simples"⁽¹⁰⁾, o seu menor número num modelo ou mapa é também indiciador de maior complexidade cognitiva dos mapas. Assim sendo, podemos continuar a concluir da maior complexidade cognitiva do modelo relativo ao caso **b**.

Constituindo os **loops** ou **círculos discursivos** afirmações acerca da causa de dinâmicas contínuas no mundo "natural" ou, reflectindo alternativamente, uma "teoria — em — uso" (Argyris & Schön, 1974, 1978) do cliente para controlar o seu mundo (Eden, Jones & Sims, 1979), implicam a existência possível de consideração dinâmica na cognição do indivíduo cujo discurso está a ser analisado e constituem uma pista importante para análise da complexidade dos mapas elaborados.

Relativamente ao número de **loops** encontrados nos cinco modelos, destacamos também aqui o caso **b**, aquele onde foram identificados o maior número de loops, nomeadamente dezanove. Considerando entretanto, o número de conceitos diferentes que integram os loops e, a sua representatividade no número total de conceitos do modelo, podemos concluir ainda que embora em menor número, os loops identificados no caso **a** e no caso **e**, porque constituídos por 25% e por 27% respectivamente, do número total de conceitos dos respectivos modelos, representam um sinal/indício de alguma complexidade cognitiva dos mesmos.

No entanto, e numa globalidade, podemos concluir que em termos de complexidade cognitiva, estes cinco modelos elaborados com base em entrevistas com um guião semelhante, sobre o conhecimento que responsáveis

⁽¹⁰⁾ Olhando para cada constructo e para o seu contexto imediato de constructos determina uma "similarity rating" (conhecido matematicamente como o coeficiente de Jacquard) — os agrupamentos são formados gradualmente colocando constructos relativamente semelhantes no mesmo grupo até ter sido alcançado um nível definido de dissemelhança. A intenção é tentar formar agrupamentos em que os constructos que os constituem estejam muito relacionados uns com os outros e o n.º de relações (ou pontes) com outros agrupamentos esteja minimizado.

bancários possuem sobre *organização*, não são muito diferentes apresentando numa generalidade, uma baixa complexidade cognitiva.

Características de conteúdo e estrutura dos modelos

Relativamente aos conceitos considerados por cada entrevistado não há numa generalidade, relativamente aos *domínios* encontrados e à *quantidade* de conceitos em cada um deles, também diferenças significativas de caso para caso — ver **Quadro 2**.

QUADRO 2
QUANTIDADE DE CONCEITOS POR DOMÍNIO CONSIDERADO,
REFERIDOS PELOS CINCO ENTREVISTADOS NO TOTAL

Domínios	Casos					Σ
	Gestores		Técnicos da DOI			
	a	b	c	d	e	
<i>Organização</i>	24	20	26	24	33	127
<i>Pessoal</i>	27	31	18	17	21	114
<i>Empresa</i>	12	9	14	15	9	59
<i>Sub-Total₁</i>	63	60	58	56	63	300
<i>Clientes</i>	3	6	2	4	6	21
<i>Concorrência</i>	3	2	3	1	1	10
<i>Político-económica</i>	4	-	2	1	1	8
<i>Sub-Total₂</i>	10	8	7	6	8	39

Verifica-se uma supremacia de conceitos do *meio interno* relativamente aos do *meio externo* nos cinco casos, representando os primeiros de 86% (caso *a*) a 90% (caso *d*) do total de conceitos referidos por cada entrevistado. Destes, os conceitos relativos à *organização*, predominam nos três casos relativos aos técnicos da DOI e, nos casos *a* e *b*, os relativos aos dois gestores, o predomínio é dos conceitos relativos ao *pessoal*. Admitindo que a entrevista foi conduzida de forma idêntica, isto é, independentemente da função desempenhada por cada entrevistado na Organização de pertença, este facto parece-nos significativo do ponto de vista da análise.

discursos relativamente aos conceitos *organização* que cada um deles considera mais pregnante no tema em análise. O que não se verifica relativamente aos aspectos relativos à *política — económica, ao pessoal, à empresa* e aos *clientes*, onde há um conjunto preciso e mais restrito de conceitos que elaboram ou ajudam a elaborar o discurso da maioria dos entrevistados sobre o tema em estudo.

A análise efectuada permitiu-nos verificar que 58% dos conceitos são partilhados pela maioria dos elementos do banco **A**; enquanto que se verifica uma partilha de 42% dos conceitos entre os dois entrevistados do banco **C** (Quadro 3).

QUADRO 3
QUANTIDADE DE CONCEITOS PARTILHADOS PELOS MEMBROS DA MESMA ORGANIZAÇÃO
POR DOMÍNIO A QUE PERTENCEM

Bancos	Conceitos	Acordo total				Acordo parcial ⁽¹¹⁾				Σ
		Emp.	Org.	Pes.	M Ext	Emp.	Org.	Pes.	M Ext	
A	(N=3)	3	8	3	1	4	6	6	5	38
C	(N=2)	5	9	10	4	—	—	—	—	28

Tais resultados permitem-nos afirmar que em geral, entre os membros do mesmo banco, isto é, entre os que desempenham papéis no mesmo processo social se verifica uma partilha de significados ou que eles possuem uma construção semelhante da experiência em *organização* (Kelly, 1963). Facto que nos permite supor a existência de uma estrutura linguística comum ou mapa colectivo, aos elementos de uma mesma organização relativamente à temática em estudo⁽¹²⁾.

Especificação da estrutura dos modelos elaborados

Com base no conteúdo dos modelos individuais e tomando como referentes especificamente os seus conceitos chave, podemos concluir que numa

⁽¹¹⁾ Só é válido para o banco A onde entrevistámos três dos elementos que participaram na reestruturação dos balcões.

⁽¹²⁾ Estrutura colectiva de conhecimento que foi por nós explorada posteriormente num outro estudo empírico.

discursos relativamente aos conceitos *organização* que cada um deles considera mais pregnante no tema em análise. O que não se verifica relativamente aos aspectos relativos à *política — económica*, ao *peçoal*, à *empresa* e aos *clientes*, onde há um conjunto preciso e mais restrito de conceitos que elaboram ou ajudam a elaborar o discurso da maioria dos entrevistados sobre o tema em estudo.

A análise efectuada permitiu-nos verificar que 58% dos conceitos são partilhados pela maioria dos elementos do banco **A**; enquanto que se verifica uma partilha de 42% dos conceitos entre os dois entrevistados do banco **C** (Quadro 3).

QUADRO 3
QUANTIDADE DE CONCEITOS PARTILHADOS PELOS MEMBROS DA MESMA ORGANIZAÇÃO
POR DOMÍNIO A QUE PERTENCEM

Bancos	Conceitos	Acordo total				Acordo parcial ⁽¹¹⁾				Σ
		Emp.	Org.	Pes.	M Ext	Emp.	Org.	Pes.	M Ext	
	A (N=3)	3	8	3	1	4	6	6	5	38
	C (N=2)	5	9	10	4	—	—	—	—	28

Tais resultados permitem-nos afirmar que em geral, entre os membros do mesmo banco, isto é, entre os que desempenham papéis no mesmo processo social se verifica uma partilha de significados ou que eles possuem uma construção semelhante da experiência em *organização* (Kelly, 1963). Facto que nos permite supor a existência de uma estrutura linguística comum ou mapa colectivo, aos elementos de uma mesma organização relativamente à temática em estudo⁽¹²⁾.

Especificação da estrutura dos modelos elaborados

Com base no conteúdo dos modelos individuais e tomando como referentes especificamente os seus conceitos chave, podemos concluir que numa

(11) Só é válido para o banco A onde entrevistámos três dos elementos que participaram na reestruturação dos balcões.

(12) Estrutura colectiva de conhecimento que foi por nós explorada posteriormente num outro estudo empírico.

globalidade os entrevistados partilham dos pressupostos clássicos ou convencionais de organização tal como foram sistematizados por diversos autores (McGregor, 1960; Morgan & Ramirez, 1983; Morgan, 1986, 1989).

Esta imagem transparece quer dos *princípios organizativos* defendidos como também, das teorias que os entrevistados sustentam sobre o trabalhador e sobre os *motivadores para o trabalho*. No entanto, no que concerne à perspectiva do *meio externo* sustentada e evidenciada nos modelos individuais esta é em contrapartida, menos clássica do que a habitual.

Assim, ao **nível organizativo** propriamente dito, verificámos que o conhecimento dos entrevistados — excepção feita para o caso *a* — não possuem em geral alternativas às propostas mais clássicas de organização já que os conceitos mais importantes deste agrupamento são a *redução das cargas administrativas* e a conseqüente *racionalização e simplificação dos circuitos*, a *eliminação de postos de trabalho*, a *diminuição dos custos de funcionamento*, aspectos para os quais muito contribui a opção pela *introdução de tecnologias de informação*, conceito também fulcral no conhecimento elicitado e que vai estar na origem daquilo que os entrevistados consideram ser uma *boa organização*. Apesar de serem consideradas algumas medidas de reestruturação ao nível individual dos postos de trabalho, como a *rotação dos trabalhadores* e o *alargamento dos postos de trabalho*, para aumentar a motivação dos trabalhadores, estas permitindo a *polivalência do trabalhador* e esta, a *redução do número de trabalhadores*, constituem antes respostas à necessidade da Organização de reduzir custos, aspecto que em último caso, vai permitir o *aumento dos lucros*, o resultado mais desejado — conceito “topo” mais elaborado — para a maioria dos entrevistados.

Relativamente à **imagem transmitida do trabalhador** evidencia-se no discurso dos entrevistados uma clara separação entre a imagem que possuem do trabalhador mais jovem e a que possuem do trabalhador mais velho. Assim, esta imagem é bastante mais negativa relativamente ao trabalhador mais velho do que em relação ao trabalhador mais jovem.

Os trabalhadores mais velhos são descritos como tendo um desinteresse inerente pelo trabalho, pouca ambição, são vistos como pessoas que desejam evitar a responsabilidade, sem aptidão para lidar com tecnologias nem preparação para contactar com o público e vender os produtos bancários; sem formação informática e sem motivação para aprenderem este novo domínio — facto decididamente limitativo da integração destes trabalhadores, quando se

considera como é o caso, que a informatização desempenha papel crucial na racionalização dos procedimentos e por isso, no bom funcionamento do serviço —, e sem capacidade de se tornar polivalente porque rotinado em determinado serviço ao longo dos anos. Esta imagem negativa do trabalhador mais velho é tanto mais forte quanto os entrevistados não lhes reconhecem qualquer capacidade de aprendizagem.

São os trabalhadores mais novos que na perspectiva dos entrevistados se adequam melhor às exigências actuais do trabalho: possuem aptidão (inata) para lidar com tecnologias, estão também à partida mais bem preparados para assumirem uma atitude activa de venda que implica contacto com o público e alguma capacidade de persuasão.

Como a *redução dos trabalhadores* desempenha um papel também preponderante nas teorias sustentadas pelos entrevistados, e a sua formação não aparece como um meio de desenvolvimento dos seus recursos, podemos concluir que estamos perante uma perspectiva quantitativa dos recursos humanos vistos como "custos a minimizar", a perspectiva clássica, e não como "recursos a otimizar" ou desenvolver (Besseyre Des Horts, 1988).

Quanto aos **pressupostos sobre os motivadores do comportamento** do pessoal, verificamos por um lado, que a *motivação dos trabalhadores* é entendida como um dos elementos chave para o alcance dos principais objectivos do banco. A *motivação dos trabalhadores* é ou deve ser, segundo a teorização dos entrevistados, promovida de várias formas que não só através de incentivos e/ou recompensas económicas, recompensas extrínsecas ou instrumentais (Katz & Kahn, 1987), as tradicionalmente exploradas e utilizadas pela Gestão. No entanto, apesar da referência a motivadores intrínsecos como por ex., o sentimento de maior utilidade e de realização no trabalho, e também aspectos organizativos, como o trabalho menos rotineiro e a existência de postos de trabalho com várias tarefas, verifica-se que sempre que os incentivos e/ou recompensas económicas são explicitamente considerados pelos entrevistados eles assumem papel preponderante como motivador do comportamento no trabalho estando sempre associados a lógicas circulares discursivas.

Podemos concluir que em geral, a imagem transmitida do trabalhador em muito se identifica à do "trabalhador máquina" que para que funcione bem é necessário que seja novo e suficiente que tenha todas as "peças" componentes em perfeitas condições.

A única "nota" aparentemente discordante do cenário que até agora traçamos é a consideração e sobretudo a importância que a maioria dos indivíduos — excepção para o caso e — atribui aos conceitos relativos ao meio externo, postura pouco típica de quem partilha os pressupostos das teorias de organização mais convencionais. De facto, a maioria dos entrevistados não só não ignora a influência do meio externo, como é típico nas teorias mais convencionais de organização, como está manifestamente consciente da importância que algumas das suas características têm sobre as Organizações. Este tipo de conceitos apesar da sua pouca frequência nos mapas cognitivos elaborados, desempenham assim um papel chave na teorização que cada um dos indivíduos faz sobre *organização* constituindo na verdade, a sua base ou o suporte alicérgico dos mapas ou modelos elaborados. Assim, parece claro que a adesão de Portugal à CEE ao provocar a abertura do mercado desencadeou uma *concorrência desenfreada e agressiva* à qual os bancos têm necessidade de dar resposta no sentido de continuar a cativar clientes, fidelizando-os ao banco e continuando desta forma, a garantir a prossecução dos seus objectivos económico — financeiros. É assim, devido fundamentalmente ao factor *concorrência*, que o meio externo deixa de ser lido como simples e acolhedor para passar a ser visto como dinâmico e hostil (Mintzberg, 1982, 1990), o que vem desencadear a necessidade de mudanças ao nível interno da organização de forma a garantir a sobrevivência organizacional.

Os clientes passam a ser vistos como as verdadeiras "jóias da coroa" que é preciso conservar e, se possível, fazer aumentar, a qualquer custo. É por eles que todas as mudanças organizacionais são concebidas de forma a que o banco continue a prosseguir o seu principal objectivo que é o de ter mais lucros. Por este motivo, uma postura passiva perante o cliente, a tradicionalmente adoptada, deixa de servir sendo preciso substituí-la por uma atitude activa e mais agressiva de contacto com o cliente e de venda de produtos.

À laia de conclusão, podemos dizer que o conhecimento que os entrevistados manifestam sobre *organização*, reflecte basicamente os pressupostos básicos das teorias racionais de sistema aberto (Scott, 1987). Ou seja, embora considerem as relações que as Organizações estabelecem com o meio, têm subjacente o pressuposto de que estas se comportam como sistemas racionais.

4. CONCLUSÕES E REFLEXÕES FINAIS

A finalizar gostaríamos de reflectir sobre duas questões intimamente relacionadas e que ressaltam da interpretação que fizemos dos resultados encontrados: a da necessidade de *mudança das formas de perspectivar quer os contextos de trabalho como os recursos humanos*.

Verificámos que a lógica que continua a fazer funcionar as Organizações e os que nelas detêm poder, é a lógica das teorias clássicas da organização que desenvolveram princípios de funcionamento organizacional muito idênticos aos da máquina, como se os únicos inputs organizacionais fossem os produtivos ignorando quase por completo os inputs de manutenção (Katz & Kahn, 1987). Numa generalidade, o objectivo primário destas Organizações é o de aumentar os lucros da empresa, facto que por si só, não é estranho pois afinal, estamos a falar de Organizações com fins lucrativos, isto é, Organizações cujo fim último para que foram concebidas é exactamente o de obter lucros. O que chama a atenção é sim, a perspectiva sobre os recursos humanos e sobre as Organizações enquanto contextos de trabalho, que transparece em todos os casos. A imagem que transparece é a de *Organizações máquinas* (Morgan, 1980, 1983; 1986; 1989) em que todas as suas componentes e recursos incluindo os humanos, são vistos como peças que devem estar bem oleadas para que a máquina funcione bem e produza o desejável. Portanto, os contextos de trabalho continuam a ser encarados como contextos aos quais os recursos humanos se devem adaptar o melhor possível tendo em vista exclusivamente os objectivos organizacionais. Vivemos assim, na era do domínio organizacional e laboral, em que ninguém é alguém fora duma qualquer Organização e dentro delas perde-se muitas das vezes, a identidade pessoal. Os objectivos a cumprir são os da Organização que a maior parte das vezes, por processos muito bem montados de *socialização* e *endoutrinação* (Mintzberg, 1982, 1990) nos fazem sentir serem os nossos, isto porque nem sequer nos dão tempo a saber quais eles são. De facto, não vendo satisfeitas as suas necessidades básicas de segurança, o Homem acaba por aderir a este sistema, não lhe restando outra alternativa a não ser resistir ao seu "engolimento" pela Organização e fazer apenas uma *inclusão parcial* (Katz & Kahn, 1987) nela.

Não é na nossa opinião, nem inevitável nem desejável que assim seja. Não é inevitável porque existem formas organizativas alternativas que pare-

cem não fazer parte do conhecimento ou das teorias sustentadas pelos entrevistados. Não é desejável, porque tais formas organizativas, têm mostrado não corresponder nem às aspirações nem aos níveis de escolarização actuais dos trabalhadores — de facto, as aspirações e os níveis de escolarização superiores devem traduzir-se no local de trabalho por exigências de individualidade, autonomia, poder partilhado, carreiras, recompensas apropriadas, sentido/significado e reconhecimento, etc., aspectos ausentes das formas tradicionais de organização.

Julgamos que uma das razões para que os responsáveis não se sintam motivados ou incentivados a mudar tais pressupostos poderá ter a ver com o facto do mercado de trabalho possuir excedente de mão de obra, facto que promove a manutenção de tais pressupostos⁽¹³⁾. Assim, embora o que melhor caracteriza o ambiente externo da Organização seja a mudança a diversos níveis, nomeadamente ao nível social, político, tecnológico, o que tem determinado grandemente a lógica de emprego é exactamente, a existência de mão de obra excedente. Lógica que no início do século, criou as condições ideais para o aparecimento e florescimento de modelos de organização do tipo taylorista, com a diferença de que o que na altura predominava era uma mão de obra sem qualquer qualificação ao contrário exactamente do que acontece hoje!

No fundo, o problema subjacente a esta questão é o de saber como desenhar as Organizações e desenvolver os indivíduos de modo a maximizar a eficácia de cada um. Como integrar os objectivos de uma Organização produtiva com as necessidades de um empregado adulto? Julgamos que a prossecução dos objectivos organizacionais não é em si, incompatível com a prossecução dos objectivos individuais, tudo depende da perspectiva integrada que se tem quer do papel dos contextos de trabalho como dos recursos humanos: deverão os primeiros promover o desenvolvimento humano ou deverão limitar-se a confirmar e replicar as práticas discriminatórias sobejamente conhecidas do meio social e escolar?

Estando a sociedade estruturada da forma como está, em Organizações, e assentando a economia dos países no trabalho desenvolvido no conjunto

⁽¹³⁾ Veja-se por ex., o facto de que actualmente neste tipo de Organizações, o recrutamento e a selecção serem frequentemente feitos acima das necessidades dos postos — os licenciados por ex., são aliciados para funções que posteriormente se mostram aquém das suas ambições e qualificações.

dessas Organizações, todo aquele que fica fora delas, voluntariamente ou não, é automaticamente excluído também da sociedade e das suas normas — o que terá consequências não só ao nível individual, organizacional como também social.

Assim sendo, a nossa perspectiva é a de que se o Psicólogo intervém em outros contextos nomeadamente familiares e educativos tentando promover o desenvolvimento pessoal no interior dos mesmos — isto é, não é objectivo da sua intervenção retirar o indivíduo destes contextos de forma a promover o seu desenvolvimento/aprendizagem —, então também é possível e acrescentaríamos grandemente desejável atendendo ao que dissemos anteriormente sobre as consequências sociais da exclusão, intervir nos contextos laborais com o mesmo objectivo, o de que eles promovam o desenvolvimento humano no seu interior. Além disso, se atendermos ao facto de que desde o momento que alguém inicie a sua vida profissional, estes contextos tomam-se mais invasores da vida individual do que qualquer um dos outros — veja-se que se passa o maior número de horas acordado no seu interior —, podemos facilmente perceber a importância e a urgência na sua intervenção.

Tendo em atenção o que reflectimos até aqui, defendemos a necessidade de perspectivar os contextos de trabalho como contextos que devem potencializar e promover o desenvolvimento e crescimento humanos, ou seja, a necessidade de integrar os objectivos de uma Organização produtiva com as necessidades dos seus trabalhadores; nesta medida, estes não deverão ser entendidos como custos a minimizar — perspectiva tradicionalista de gestão dos Recursos Humanos — mas antes como meios a desenvolver (Besseyre Des Horts, 1988).

Sendo o processo de reestruturação dos balcões um processo colectivo, parece-nos que a exploração da existência de "estruturas colectivas de conhecimento" sobre *organização* numa dada instituição de crédito e a sua tradução em opções organizativas concretas, deverão ser duas das vias futuras de investigação nesta área.

Posteriormente, seria importante a concretização de um ou vários estudos aprofundados sobre as origens das estruturas de conhecimento, que nos permitissem explorar qual o *papel da formação académica e profissional dos gestores* no desenvolvimento e sedimentação dos registos discursivos evidenciados neste estudo. Considerando que há uma relação entre a mudança das estruturas organizacionais e a mudança das estruturas cognitivas como diver-

soos autores têm evidenciado (Bartunek, 1984; Isabella, 1990), torna-se fundamental conhecer as origens das estruturas de conhecimento identificadas de forma a planejar-se uma intervenção que venha a permitir a sua alteração ou substituição. Só desta forma será possível esperar mudanças reais nas formas tradicionais de organização.

REFERÊNCIAS

- ABELSON, R. P. & BLACK, J. B. (1986). Introduction. In J. A. Galambos, R. P. Abelson & J. B. Black (Eds.). *Knowledge structures* (Cap. 1, pp. 1-18). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- ACKERMAN, F. & SWEENEY, M. (1995). *Graphics Cope: User guide*. Glasgow: University of Strathclyde.
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. A. (1974). *Theory in practice. Increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- ASTLEY, W. G. & VAN DE VEN, A. H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.
- BARTUNEK, J. (1984). Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly*, 29, 355-372.
- BENSON, J. K. (1977). Organizations: A dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22, 1-21.
- BESSEYRE DES HORTS, C. H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris: Les Éditions d'Organization.
- BURRELL, G. & MORGAN, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. Londres: Heinemann Educational Books Ltd.
- COSSETTE, P. (1989). *Les schèmes d'interprétation idiosyncratiques de propriétaires-dirigeants de PME: Une Étude de Cartographie Cognitive*. Thèse de Doctorat Inédit, Québec: Université Laval.
- COSSETTE, P. (1994). *Cartes cognitives et organisations*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- COSSETTE, P. (1994). Les Cartes Cognitives au service de l'étude des Organisations. In Pierre Cossette (Direction), *Cartes cognitives et organisations*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- CROZIER, M. & FRIEDBERG, E. (1977). *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
- DUNCAN, R. B. & WEISS, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. In B. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 1, pp. 75-123). Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- EDEN, C. (1988a). Cognitive Mapping. *European Journal of Operational Research*, 36, 1-13.
- EDEN, C. (1988b). *COPE: Reference Manual*. Glasgow, UK: University of Strathclyde, Department of Management Science.

- EDEN, C., JONES, S. & SIMS, D. (1979). *Thinking in organizations*. London: The Macmillan Press Ltd.
- EDEN, C., JONES, S. & SIMS, D. (1983). *Messing about in problems. An informal structured approach to their identification and management*. Oxford: Pergamon Press.
- EDEN, C., WILLIAMS, H. & SMITHIN, T. (1986). Synthetic wisdom: The design of a mixed-mode modelling system for organizational decision making. *Journal of the Operational Research Society*, 37 (3), 233-241.
- ERDENER, C. B. & DUNN, C. P. (1990). Content Analysis. In Huff, A. S. (Ed.). *Mapping Strategic Thought* (Cap. 11, pp. 291-300). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- GRAWITZ, M. (1986). *Méthodes des sciences sociales* (7^a Ed.). Paris: Dalloz. Livro II, Cap. IV, pp. 490-493; Livro III, Titre I, Cap. II, pp. 670-716.
- HALL, R. H. (1987). *Organizations: Structures, processes and outcomes* (4th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, Inc.
- HOSKING, D.-M. & MORLEY, I. E. (1991). *A Social psychology of organizing. People, processes and contexts*. London: Harvester Wheatsheaf.
- HUFF, A. S. & FLETCHER, K. E. (1990). Conclusions: Key mapping decisions. In Huff, A. S. (Ed.). *Mapping Strategic Thought* (Cap. 13, pp. 311-325). West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- ISABELLA, L. A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33 (1), 7-41.
- JONES, M. (1994). *Graphics Cope: Reference Manual*. Glasgow: University of Strathclyde.
- JORDÃO, F. (1988). *A reconcepção dos postos de trabalho e as novas tecnologias*. Porto: FPCE.
- JORDÃO, F. (1998). *Uma abordagem cognitiva das Organizações. Estudos de mapeamento cognitivo na banca portuguesa*. Porto: FPCE — UP.
- KATZ, D. & KAHN, R. (1987). *Psicologia social das organizações* (3^a Ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- KELLY, G. A. (1963). *A theory of personality. The Psychology of Personal Constructs*. New York, NY: W.W. Norton & Company.
- LORD, R. G. & KERNAN, M. C. (1987). Scripts as determinants of purposeful behavior in organizations. *Academy of Management Review*, 12 (2), 265-277.
- MCGREGOR, D. (1960). *The human side of enterprise* (International Student Edition). Tokyo: McGraw-Hill Book Company, Inc.
- MINTZBERG, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation. — Traduit par Pierre Romelaer —
- MINTZBERG, H. (1990). *Le management: Voyage au centre des organisations*. Paris: Les Éditions d'Organisation. — Traduit par Jean-Michel BEHAR —
- MORGAN, G. & RAMIREZ, R. (1983). Action learning: A holographic metaphor for guiding social change. *Human Relations*, 37 (1), 1-28.
- MORGAN, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 605-622.
- MORGAN, G. (1983). More on metaphor: Why we cannot control tropes in administrative science. *Administrative Science Quarterly*, 28, 601-607.
- MORGAN, G. (1986). *Images of Organization*. Beverly Hills, CA: SAGE Publications.
- MORGAN, G. (1989). *Images de l'Organisation* (Traduit de l'anglais par Solange Chevrier-Vouvé et Michel Audet). Québec: Les Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA.
- PAGÈS, M., BONETTI, M., DE GAULEJAC, V. & DESCENDRE, D. (1984). *L'emprise de l'organisation* (3^a Ed.). Paris: Presses Universitaires de France.

- PEIRÓ, J. M. (1990). *Organizaciones: Nuevas perspectivas psicosociológicas*. Barcelona: PPU, Promociones y Publicaciones Universitarias, A.S.
- SCOTT, W. R. (1987). *Organizations: Rational, natural and open systems* (2nd Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International.
- STERNBERG, R. J. (1985). Implicit theories of intelligence, creativity and wisdom. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49 (3), 607-627.
- STUBBART, C. I. & RAMAPRASAD, A. (1988). Probing two chiefs executives schematic knowledge of the U.S. Steel Industry using cognitive maps. In R. Lamb et P. Shrivastava (Dir.). *Advances in Strategic Management* (Vol. 5, pp. 139-164). Greenwich, CT: JAI Press.
- WALSH, J. (1989). *Knowledge structures and the management of organizations: A research review and agenda*. Hanover: Amos Tuck School of Business Administration. (Paper).
- WALSH, J. P. & FAHEY, L. (1986). The role of negotiated belief structures in strategy making. *Journal of Management*, 12 (3), 325-338.
- WEICK, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd Ed). New York: McGraw-Hill, Inc.
- WEICK, K. E. (1982). Enactment processes in organizations. In B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.). *New Directions in Organizational Behaviour* (Cap. 8, pp. 267-300). Malabar: R. E. Krieger Publishing Company.
- WEICK, K. E. (1990). Cartographic myths in organizations. In Huff, A. S. (Ed.). *Mapping Strategic Thought* (Introduction, pp. 1-10). West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd..
- WEICK, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc..
- YIN, R. K. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- YIN, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2nd Ed). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

(Página deixada propositadamente em branco)

Série

Investigação



Coimbra
Imprensa da Universidade

2000